

ALEXANDRO BERNHARDT

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA PERCEPÇÃO
DA COALIZÃO DOMINANTE FORMAL: UM ESTUDO DE CASO
NA ESTOBEL

FLORIANÓPOLIS

2004

ALEXANDRO BERNHARDT

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA PERCEPÇÃO
DA COALIZÃO DOMINANTE FORMAL : UM ESTUDO DE CASO
NA ESTOBEL

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador:
Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

FLORIANÓPOLIS

2004

BERNHARDT, Alexandro.

O processo de tomada de decisão na percepção da coalizão dominante formal. Florianópolis, UFSC, Curso de Pós-Graduação em Administração, 2004. xiv, 208 p.

Dissertação: Mestrado em Administração (Tomada de decisão).

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

1. tomada de decisão 2. estratégia cognitiva 3. adaptação estratégica 4. mudança e renovação estratégica.

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II.O processo de tomada de decisão na percepção da coalizão dominante formal: um estudo de caso na Estobel

ALEXANDRO BERNHARDT

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA PERCEPÇÃO
DA COALIZÃO DOMINANTE FORMAL: UM ESTUDO DE CASO
NA ESTOBEL

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Aprovada em 28 de julho de 2004

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mauricio Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Drª. Myriam Siqueira da Cunha
Universidade Católica de Pelotas

AGRADECIMENTOS

Aos executivos da Estobel® por dedicarem parte de seu tempo a responder o roteiro de entrevista e estarem dispostos a rever seus métodos quando este trabalho foi concluído.

Ao meu orientador Prof. Dr. Mauricio Fernandes Pereira que, mais que um educador, foi um dos exemplos aos quais me refiro sempre.

À mulher que amei e que o destino a levou – Sabrina Fontana – a quem dedico parte deste trabalho.

Ao Professor Ph.D. Benjamin da Cruz Júnior por seu olhar atento em sala de aula e estímulo na carreira.

À minha prima Karla Daniela Rossetti, pela ajuda imprescindível na seleção da bibliografia para a realização da dissertação.

À professora Eloíse H. Livramento Dellagnelo quem primeiro rascunhou comigo o anteprojeto de mestrado e me incentivou a persegui-lo.

Ao grupo de estudo da ADM I, cujos membros muito me ensinaram e cujo exemplo eu deveria ter seguido desde sempre.

Aos servidores do CAD, que, mesmo a distância, me acompanharam quando voltei para casa.

À Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade fantástica.

Em especial, aos meus pais, que, com dedicação e educação me deram a base para retornar ao meu verdadeiro EU.

Aos meus tios que me ajudaram mesmo a distância e nos últimos tempos de forma tão próxima, com satisfação posso dizer: Que família, a minha !

DEDICATÓRIA

Gostaria de dedicar não apenas o resultado deste trabalho (um dos requisitos para a obtenção do título de mestre), mas também boa parte de seu processo a uma pessoa em particular. Este processo eu dedico àquele homem que me ensinou a ver as horas e, por conseguinte, a apreciar o valor do tempo. Dedico a um homem obstinado pela vida, cujo exemplo de atitude superior e espírito elevado, durante a fase de recuperação de um terrível acidente me levou a acreditar em Deus e nos imperativos: nunca desacreditar, nunca subestimar nada e nem ninguém.

Foi durante o acidente desse homem e no intervalo de sua recuperação que, por inúmeras vezes, revisei o dicionário, pois algumas palavras tomaram um novo significado em meu pequeno mundo. Dedico- lhe, por isso também, a minha capacidade de bem me comunicar em várias línguas. Esse homem chama-se Valmir Bernhardt, meu pai, meu exemplo de vida.

Também dedico parte dessa minha jornada, em especial, a Elisabeth Bernhardt, minha supermãe, a Sabrina Fontana, mulher que amei e que o tempo a levou e, por fim, mas não por último, a minha vó Hilária, *in memoriam*. Sem o incentivo, a compreensão e o exemplo deles, o sonho do mestrado teria sido impraticável.

Ser como o rio que deflui
Silencioso dentro da noite.
Não temer as trevas da noite,
Se há estrelas nos céus, refleti-las.
E se os céus se pejam de nuvens,
Como o rio as nuvens são água,
refleti-las também sem mágoa
nas profundidades tranquilas

Bandeira, Manuel. *O Rio* (1948).

EPIGRAFE

“Aqueles que você seguiu apaixonadamente, com alegria e confiança, fizeram você se sentir alguém. Não foi simplesmente porque tinham o cargo, ou o poder, [...] de algum modo, fizeram com que você se sentisse muito bem por estar ao seu lado.”

Irwin Federman

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Seqüência do pensamento empresarial: referência na tomada de decisão.....	31
Quadro 2: Modelo de pensamento empresarial.....	32
Quadro 3: Correta distribuição do tempo para o processo de tomada de decisão.....	73
Quadro 4: Estilo gerencial em função do modelo de percepção ambiental: a cognição da estratégia.....	85
Quadro5: Porte da organização – ESTOBEL.....	88
Quadro 6: Definições de estratégia relevantes para esta dissertação.....	131
Quadro 7: Viés cognitivo e processo de tomada de decisão.....	139
Quadro 8: Distribuição do tempo nas etapas do processo de tomada de decisão.....	146
Quadro 9: Opinião dos tomadores de decisão à respeito do grau de formulação das estratégias.....	154

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Como estruturar problemas – proposta de Willemain.....	34
Tabela 2 -	Vieses cognitivos na tomada de decisão naturalista.....	43
Tabela 3 -	Qualidades de um Líder.....	73
Tabela 4 -	Reflexos de diferentes modelos mentais: posturas estratégicas.....	85
Tabela 5 -	Processo de tomada de decisão – proposta de Russo e Schoemaker (2002).....	100
Tabela 6 -	Resumo dos períodos estratégicos.....	127

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Fontes do poder.....	37
Figura 2:	Modelo de organização intuitiva.....	70
Figura 3:	Processo de decisão em uma empresa exportadora.....	101
Figura 4:	Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica: período estratégico 1.....	116
Figura 5:	Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica: período estratégico 2.....	118
Figura 6:	Conceito de canal total para <i>marketing</i> internacional.....	121
Figura 7:	Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica: período estratégico 3.....	123
Figura 8:	Origem dos erros: módulo mental homogêneo.....	140
Figura 9:	Resolução de problemas e paradigma estratégico.....	148
Figura 10:	Mapa estratégico da ESTOBEL I – anos 90 até o segundo período estratégico da organização	158
Figura 11:	Mapa estratégico da ESTOBEL II – terceiro período estratégico da organização.....	159
Figura 12:	Predileção de modelos mentais em relação à tomada de decisão estratégica.....	162
Figura 13:	Sistema de escolha e relação com a vantagem competitiva: tipologia da atividade/interação.....	164
Figura 14:	Tomada de decisão escolhida pela ESTOBEL para ingresso em mercados globalizados.....	175

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 TEMA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 JUSTIFICAÇÃO.....	19
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	21
1.5 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 FONTES DE PODER: O MODO COMO AS PESSOAS SÃO APRESENTADAS AOS PROBLEMAS DE DECISÃO.....	27
2.2 ALÉM DA ESCOLHA RACIONAL E DO MODELO NATURALISTA...	38
2.3 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO.....	50
2.4 NOVO SENTIDO DE LIDERANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DO PRESENTE.....	64
2.5 ABORDAGEM COGNITIVA DA ESTRATÉGIA: A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO PARA A MANUTENÇÃO DO CONTINUUM DA ORGANIZAÇÃO.....	76
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	87
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	91
3.2 DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	93
3.2.1 População.....	97
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	99
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	103
3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	106
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	108
4.1 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DE ESTOFADOS ESTOBEL.....	108
4.2 VISUALIZAÇÃO DOS PERÍODOS ESTRATÉGICOS RELEVANTES.....	113
4.2.1 Período estratégico 1: criação da empresa e aprendizagem organizacional no setor (1986-1993).....	113
4.2.2 Período estratégico 2: redirecionamento estratégico (1993-1999).....	116

4.2.3 Período estratégico 3: período de adaptação estratégica e mudança organizacional (1999-2003).....	119
5 MAPA ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO.....	128
5.1 ABORDAGEM COGNITIVA DA ESTRATÉGIA E MAPA ESTRATÉGICO.....	129
5.2 ESCOLHA ESTRATÉGICA E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	135
5.3 MODELOS MENTAIS E MAPA ESTRATÉGICO: RELAÇÃO ENTRE PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E ESCOLHA ESTRATÉGICA.....	141
5.4 SISTEMA DE ESCOLHA E A VANTAGEM COMPETITIVA: DINÂMICA DO AMBIENTE E PERFIL DE LIDERANÇA.....	152
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	169
6.1 CONCLUSÕES.....	169
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	181
REFERÊNCIAS.....	185
ANEXO.....	201

ABSTRACT

BERNHARDT, Alexandro. O Processo de Tomada de Decisão na Percepção da Coalizão Dominante Formal. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Administração) – Curso de Pós – Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis.

The present work wrote about the individual process of decision making. The research approaches the strategic adaptation which occurred in the upholstery industry – ESTOBEL and its relation to the naturalistic decision making. In the research development it has written about the visualization strategy process. The research's horizons were divided into three, known as strategic periods. Its cognitive vies and traps inherent to the human perception entreat the dominant coalition effort's, at the light of naturalistic perspective, attempting on the best strategic process visualization; upon such periods and by the use of a modeling known as linkage map. The theoretical basis used for so, were: Klein (1998), to approach the behavioral decision making, as well, Russo e Schoemaker (2002) to raise the steps of the decision making process; Bowditch e Buono (1997) concerning the two big environments – general and specific; Hrebiniak e Joyce (1985) which deals with the choice and the environmental determinism through; Mintzberg (1987), Mintzberg, et al. (2000); Quinn e Voyer (1994); Siggelkow (2001;2002) which brought up the process of strategic adaptation; Porter e Siggelkow (2003) in the strategic mapping. The research has as general objective to understand the profile of the decision makers in an exporting organization, during the last thirteen years, based upon the cognitive strategy school. The investigational methodology used was the case study, by the longitudinal studies over the course of the 1990 until 2003 from the last century. The study used Direct Research (MINTZBERG, 1979); (MINTZBERG; MCHUGH, 1985) as method for data collection. In due so, it will be emphasized the context, the process and the content of the work according to (PETTIGREW, 1987). The data treatment is ended up with the conclusive aspects of the report interview of the direct-partners themselves, confronting the problem questioning and the objectives to the results found. Concluding, remarks that, strategic changes are influenced by the leader whom in conjunction with the dominant coalition, despite of a formal strategic planning has strongly influence into the process of decision making. In the same way, the implementation of strategic mapping, clashes with the deep necessity of more investigation about the corporate identity, as since, the organizational response is low because its lacking of information in the steps of decision making; results of little interaction among the coalition member's in the identification and share out among them, the mental models about the organizations capabilities.

Key-Words: naturalistic decision making, cognitive strategy, strategic adaptation, changing and renewal strategies.

RESUMO

BERNHARDT, Alexandro. O Processo de Tomada de Decisão na Percepção da Coalizão Dominante Formal. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Administração) – Curso de Pós – Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho disserta sobre o processo individual da tomada de decisão. A pesquisa aborda a adaptação estratégica ocorrida na indústria de estofados ESTOBEL e sua relação com a tomada de decisão naturalista. O desenvolvimento da pesquisa consiste no processo de visualização da estratégia, e a pesquisa subdividiu-se em três partes, denominadas *períodos estratégicos*. Os vieses cognitivos e as armadilhas inerentes à percepção humana postulam os esforços da coalizão dominante formal, à luz da perspectiva naturalista, na tentativa de melhor visualizar seu processo estratégico, a partir de tais períodos e por meio do uso da ferramenta de modelagem conhecida como *mapa de interações*. Utilizam-se, para tanto, as bases teóricas de Klein (1998), para abordar a visão comportamental da tomada de decisão, bem como de Russo e Schoemaker (2002) para levantar as etapas do processo de tomada de decisão; Bowditch e Buono (1997) no que diz respeito aos dois grandes ambientes (geral e específico); Hrebiniak e Joyce (1985) quando se trata da escolha e do determinismo ambiental; Mintzberg (1987); Mintzberg, et al. (2000); Quinn e Voyer (1994); Siggelkow (2001;2002), a partir dos quais se levantou o processo de adaptação estratégica; Porter e Siggelkow (2003) no uso do mapa estratégico. A pesquisa tem por objetivo geral, compreender o perfil dos tomadores de decisão em uma organização exportadora, no decorrer dos últimos 13 anos e se baseia na escola cognitiva da estratégia. O tipo de investigação utilizado foi o estudo de caso único, mediante análise longitudinal, que compreendeu o período entre 1990 e 2003. A coleta de dados deu-se segundo os procedimentos propostos pela *Direct Research* (MINTZBERG, 1979). Nessa perspectiva, enfocam-se o caráter contextualista e processual do trabalho, baseado nas proposições de Pettigrew (1987). Já o tratamento dos dados é finalizado com o relato de aspectos conclusivos extraídos de entrevistas com membros da coalizão dominante formal, realizando um confronto da pergunta de pesquisa e dos objetivos com os resultados encontrados. Conclui-se que as mudanças estratégicas são influenciadas pelo líder que, em conjunto com a coalizão dominante, embora sem um planejamento formal, tem forte influência no processo de tomada de decisão. Do mesmo modo, a implantação do mapa estratégico choca-se com a necessidade de maior aprofundamento da identidade corporativa, visto que a responsividade da organização é baixa por falta de informação, nas etapas de tomada de decisão, resultado da pouca interatividade entre os membros da coalizão dominante na identificação e no compartilhamento de modelos mentais a respeito das potencialidades da organização.

Palavras-Chave: tomada de decisão naturalista, estratégia cognitiva, adaptação estratégica, mudança e renovação estratégica.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

O presente trabalho disserta sobre o processo da tomada de decisão. Em seu desenvolvimento, sintetiza-se o processo de visualização da estratégia por intermédio da percepção competitiva dos membros da coalizão dominante formal.

A exposição do tema sugere o uso de ferramentas, ou fontes de poder (KLEIN, 1998) como abordagem inicial às etapas de enquadramento do processo de tomada de decisão estratégica (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002) diante das limitações cognitivas da coalizão dominante formal (CHILD, 1972) para o uso de modelagens de apoio à tomada de decisão. De acordo com Klein (apud GINSBERG 1994) os vieses cognitivos limitam o processo de formulação da estratégia, diminuindo a eficácia das ferramentas de planejamento estratégico que desconsideram as armadilhas do processo de tomada de decisão. Nesse contexto, parafraseando Zaccarelli (2003) – em uma organização, só vale a pena discutir a estratégia vigente para melhorá-la; somente se todos os participantes da coalizão dominante tiverem o mesmo conhecimento dos processos de interação envolvidos nas etapas de apoio à tomada de decisão organizacional. A esse prelúdio de controle consciente, por parte da coalizão dominante formal de seus quadros (por onde se delimita uma dita estratégia) a academia denomina – NDM, ou seja, tomada de decisão naturalista e a escola que acompanha o monitoramento, ou a descontinuidade de percepções das dimensões do ambiente, recebeu o nome de abordagem cognitiva da estratégia, que é, por sua vez, o modo pelo qual as pessoas vêem os acontecimentos.

O uso de metáforas e analogias, bem como de simulações mentais são recursos das fontes de poder. Para Klein (apud GINSBERG, 1994) o problema de formulação de estratégias reside na ambigüidade da mensagem. Para tanto, tais recursos são capazes de auxiliar os estrategistas a modelar etapas do processo de tomada de decisão, entregando valor ao consumidor, justamente, por contribuir para que todos compartilhem a visão e a identidade corporativa. Isso é que diferencia a organização aos olhos de seus *stakeholders*. Atualmente, as organizações, com o intuito de responder prontamente a seus clientes e ao ambiente, aceleram suas decisões preparando melhor seus envolvidos. O livro *Estratégia em perspectiva*, de Stern, presidente da Boston *Consulting Group*, considera essa rapidez como a próxima rodada de vantagem competitiva. Nessa visão, percebe-se a importância de rever o modo como as pessoas tomam decisões com base em seu contexto, e não somente em seus resultados, como aponta Klein (1998). Para tanto, Klein (1991;1998) descreve quatro estratégias mentais que melhoram a capacidade de metacognição, bem como a obtenção de conclusões, parafraseando uma das etapas do processo de tomada de decisão de Russo e Schoemaker (2002). O poder de intuição possibilita avaliar rapidamente uma situação. O poder da simulação mental permite imaginar o curso que uma ação poderia tomar. O poder da metáfora permite que o tomador de decisão se baseie em sua própria experiência, sugerindo paralelos entre a situação atual e algo que já se viveu. O poder de contar histórias ajuda a consolidar experiências, de modo a torná-las disponíveis no futuro, quer para nós próprios, quer para os demais tomadores de decisão comprometidos com a organização.

Em um ambiente dinâmico e sob constante pressão do tempo como o comércio exterior, a organização (objeto de estudo) vê-se diante de uma era em que o poder advém não mais da localização per se, mas, segundo Kanter (2003) da habilidade dos tomadores de decisão em administrar ativos intangíveis capazes de fidelizar clientes. Nessa visão, tal habilidade consiste em definir alternativas estratégicas de negócios que desmistifiquem o

conceito geográfico de atuação a favor de uma visão holística de negócio (DANIELS, 1996) capaz de unir colaboradores os mais dispersos, a fim de que cooperem, independentemente e, ainda, coletivamente em direção à realização das metas da organização. Para que os estrategistas sejam capazes de administrar as posturas estratégicas da organização de forma responsiva ao ambiente, Ginsberg (1996) aponta o sistema de escolhas, expressão por ele criada, referindo-se à modelagem baseada na dinâmica de variáveis interdependentes, cuja interação se dá sob constante pressão de tempo. Ginsberg (1994) considera ainda que o sistema de escolhas é um modelo particularmente útil para representar variáveis intangíveis, o qual Porter e Siggelkow (2003) passaram a chamar mapa estratégico, devido à contribuição dada pelos seus pontos de intersecção, ao referido sistema de escolhas – FIT. Tais critérios de interação definem o termo FIT de acordo com Siggelkow (2001) como sendo pontos de vantagem competitiva, representados na forma de a organização reagir ao ambiente percebido (BOWDITCH; BUONO, 1997), procurando maximizar suas condições a fim de produzir um sistema – conjunto de escolhas enunciadas pelo mapa estratégico como forma de visualizar o processo de formulação da estratégia.

Dentro dessa linha de concepção, a estratégia moderna não despreza o poder das decisões cotidianas, de modo a reorientar a organização quando necessário, em relação à concorrência, baseada em capacidades e se utilizando, das habilidades inerentes à organização. Nessa direção, organizações (em processo de aprendizagem), fabricam sucesso à medida que atualizam seus mapas ou modelos mentais, afirma Senge (1990).

Nos problemas de decisão encontrados na organização, o foco de interesse reside em constructos de responsabilidade direta da coalizão dominante formal, representada, neste trabalho, por um pequeno grupo constituído pelos próprios sócios – diretores em alusão à escolha proposital da amostra, visto que o presente trabalho não aborda conflitos de ordem política na tomada de decisão, características eminentes de grupos de interesse maiores. Por

outro lado, em sendo a organização um sistema aberto (KATZ; KHAN, 1987; PERROW, 1986; PFEFFER e SALANCIK, 1978), cuja percepção perpassa todos aqueles que possuem um cargo gerencial formal, as mesmas não podem ser entendidas isoladamente, ou seja, são problemas sistêmicos, que pressupõem interligação e interdependência com os demais membros que compõem a coalizão dominante dessa organização, constituindo, ainda assim, um seletivo grupo de análise.

Nesse contexto, a partir de estudo de caso (YIN, 2001) realizado em uma organização exportadora de médio porte, deseja-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Como se desenvolveu o processo de tomada de decisão na percepção da coalizão dominante formal na ESTOBEL, no período compreendido entre 1990 e 2003?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender como se desenvolveu o processo de tomada de decisão na percepção da coalizão dominante formal na ESTOBEL, no período compreendido entre 1990 e 2003.

1.2.2 Objetivos específicos

- identificar como a organização formula suas estratégias e de que forma tais posturas refletem as percepções da coalizão dominante formal em seu curso de ação, diante das turbulências do ambiente organizacional;
- sintetizar o processo de tomada de decisão e as mudanças organizacionais ocorridas de acordo com a(s) alteração(ões) de postura estratégica adotada(s) no intervalo de tempo pesquisado;
- levantar a relação do fenômeno da globalização e o processo de tomada de decisão naturalista;
- Identificar a tipologia de identidade organizacional manifestada no subsistema de gestão internacional dos negócios.

1.3 JUSTIFICAÇÃO

Esta pesquisa, por trabalhar a maneira como os tomadores de decisão percebem suas escolhas estratégicas, opta por uma abordagem qualitativa para avaliação dos diferentes tipos de configuração do mapa estratégico. O estudo de caso simples, nesse tipo de abordagem, consiste na busca de respostas para questões do tipo “como” e “por que”, as quais corroboram investigações no campo comportamental, principalmente numa escola como a tomada de decisão naturalista, cujo foco reside no entendimento de como os seres humanos pensam, aprendem e tomam decisões.

O presente trabalho contribui ao estado da arte. Para tanto, ao entrelaçar uma modelagem teórica (mapa estratégico) às ferramentas de recrutamento e gestão de modelos mentais (KLEIN, 1991; 1993; 1998) e não somente ao conhecimento tácito proposto por Senge (1990), permite o desenvolvimento de organizações intuitivas (POLANYI, 1983; DE

GEUS, 1998), porque é capaz de avaliar a forma como a organização, objeto de estudo, estrutura sua competência estratégica (HODGKINSON; SPARROW, 2002), bem como processa suas mudanças ao longo do tempo. O uso do mapa estratégico como recurso de *strategic management*, possibilita respostas a perguntas do tipo: O que está acontecendo neste ambiente? ao invés de preocupar os times de gerentes seniores com perguntas do tipo: O que temos de fazer?

Os gerentes, ao fazerem uso dos recursos da corrente naturalista da tomada de decisão, são capazes de perceber melhor as dimensões do ambiente e também são capazes de minimizar os efeitos dos vieses cognitivos. Essa consciência facilita a formulação de um objetivo único dos negócios da organização como contribuição prática desta pesquisa. Isso posto, a tomada de decisão naturalista possibilita analisar a maneira pela qual os membros da coalizão dominante, ou ainda, como os *stakeholders* de maior impacto determinam a mudança organizacional.

Ao se transpor interpretações da tomada de decisão individual para dentro do mapa de interações de Siggelkow (2001) e os combinar por meio da sobreposição de mapas estratégicos (PORTER; SIGGELKOW, 2003), é possível identificar estratégias dominantes e/ou padrões de comportamento que podem habilitar a organização à inércia cognitiva, captada nos estudos de Bourgeois et al. (1999), Cohen e Freeman (2001), Kiesler et al. (2002) entre outros, bem como à apatia de inovações convergentes.

A maior contribuição desta pesquisa, no entanto, reside no fato de apontar o uso de mecanismos para uma melhor visualização da estratégia e uma adequada estrutura que melhore o tempo de resposta e a qualidade dos resultados, tanto na tomada de decisão em grupo quanto no delineamento ou na interpretação da dinâmica do ambiente para a condução da organização por parte do líder, figura visionária da mesma.

Como processo de tomada de decisão, se apresentam as mais recentes lições da academia sob a ótica de três das principais escolas (Pinceton, Harvard e Wharton) que criaram a temática do comportamento na tomada de decisão, fazendo uso de seus autores mais representativos. Correlacionam-se também as figuras de poder (KLEIN, 1998) como um dos instrumentos importantes à disposição do tomador de decisão para incrementar a qualidade de sua imaginação e não somente a qualidade de suas análises na era da gestão da inovação, da imaginação e da irrelevância de modelos mentais obsoletos e estratégias convergentes. (HAMEL, 2001).

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo procura compreender, de maneira geral, o processo de tomada de decisão por meio da análise do comportamento de gestão estratégica no que diz respeito à seleção de mercados, ao seu dimensionamento e ao modo de entrada. De forma análoga, também se entende a observância de um parâmetro ou critério composto de quatro etapas capazes de sintetizar o processo de formulação da estratégia competitiva, baseados nos autores Russo e Schoemaker (2002) .

O plano desta dissertação foi dividido em três períodos estratégicos que, combinados com a escolha proposital da amostra, constituída pelos quatro membros da coalizão dominante formal, são expostos às ferramentas de apoio à tomada de decisão, conhecidas como fontes de poder (KLEIN, 1998). A partir disso, é possível reconhecer os desvios mentais que prejudicam o entendimento das dimensões do ambiente, bem como do compartilhamento de

esquemas interpretativos a respeito das potencialidades da organização por parte dos sujeitos da pesquisa.

O processo de visualização das configurações do sistema de escolhas – que combina as posturas estratégicas com a formulação de estratégias competitivas é possível pelo uso de mapas estratégicos, que retratam, em uma espécie de retrospectiva mental, a percepção da realidade da empresa diante dos cinco campos de vantagem competitiva propostas por Hitt et al. (2003) a saber: portfólio de produtos; produção/distribuição; marketing; design; e identidade.

O presente trabalho fica restrito ao estudo de caso único, cuja validade das inferências causais, visto que esta pesquisa é conduzida por um administrador atento aos esquemas interpretativos da coalizão dominante formal, é pouco provável a distribuição aleatória a outras entidades. (YIN, 2001; TRIVIÑOS, 1987).

1.5 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

Para uma melhor compreensão desta dissertação, apresentam-se, aqui, definições dos principais termos usados na delimitação e formulação do problema da pesquisa.

- Estratégia – é um padrão num fluxo de decisões ou ações observadas no tempo, que tanto podem ser deliberadas (pretendidas, intencionais) ou emergentes (padrões realizados na ausência de intenções explícitas). (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).
- Adaptação organizacional estratégica – é o resultado de mudanças concretizadas pelas organizações com a finalidade de articular suas capacidades com as contingências ambientais, mediante comportamento pró-ativo ou reativo (HREBINIAK; JOYCE, 1985), em relação a uma rede de influências externas e relações que podem ser rotuladas como ambiente (MILES; SNOW, 1978). Para Weick (1976) as organizações podem criar seus próprios ambientes por meio de escolhas voltadas para o mercado como produtos, tecnologias, etc.

- Tomada de decisão naturalista – é uma perspectiva sobre o modo como as pessoas se empenham em determinado curso de ação para decidir, num ambiente natural, utilizando diferentes fontes de poder. Entende-se como ambiente natural para a NDM – *naturalistic decision making* ou, em outras palavras, a tomada de decisão naturalista, qualquer tomada de decisão que imprima pressão de tempo ao tomador de decisão, que imprima riscos elevados de qualquer sorte, que envolva decisores ou estrategistas experientes, que lide com informação inadequada ou em falta, ambígua ou errada, com objetivos mal definidos ou procedimentos mal definidos, que tome emprestada a aprendizagem por sugestão, que envolva estresse, e por fim, que envolva a coordenação de equipe (KLEIN, 1998).
- Ambiente geral – são fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações em um determinado espaço geográfico. Nele estão incluídas, entre outras, as condições tecnológicas, os fatores sociais, as interações políticas, as condições econômicas, os fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico e as condições culturais (BOWDITCH; BUONO, 1997).
- Ambiente operacional (ou específico) – inclui os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes à organização (BOWDITCH; BUONO, 1997).
- Mudança estratégica – são diferenças em uma ou mais dimensões da estratégia, observadas ao longo do tempo (PETTIGREW, 1987).
- Processo de tomada de decisão – é a forma como as decisões são avaliadas, afetando a maneira como as decisões são tomadas. Pensar a tomada de decisão como um processo, consiste em pensar numa estrutura de fases intercambiáveis. A estrutura adotada nesta dissertação consiste em um processo de quatro fases, com ênfase à elaboração de quadros, à reunião de inteligências, à obtenção de conclusões, ao aprendizado pela experiência (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002).
- Modelos mentais – os cientistas cognitivos como Sternberg (2003) acreditam que organizamos nossa compreensão do mundo em módulos mentais, uma valiosa rede de conceitos e relações que capturam a essência, tanto de objetos concretos (como um carro, por exemplo) quanto de construções abstratas como democracia, família e liderança. Na NDM, tomada de decisão naturalista, os modelos mentais gozam de especial atenção por parte dos pesquisadores, pois são considerados constructos adaptativos de crenças, usados para descrever, ou explicar uma situação profetizada, anunciada.
- Decisões heurísticas – a maior parte das tomadas de decisão se baseia em regras. Na literatura de tomadas de decisões comportamentais, tal regra prática e outros atalhos mentais são chamados de heurísticos, porque provêm do grego e significam descobrir.

- Esquemas interpretativos – utilizados para indicar os conceitos que quem toma decisões tem sobre os atos, os resultados e as contingências associados à determinada escolha. O quadro resultante desse esquema é controlado, parcialmente, pela formulação do problema e, parcialmente, pelas normas, hábitos e características pessoais de quem toma decisões.
- Arena cognitiva – é a construção mental que os membros da coalizão dominante fazem do setor a partir da percepção das condições objetivas. Fazem parte os valores ou ideologias a respeito de qual desenho e objetivos organizacionais são legitimados, bem como as crenças e experiências de vida de cada indivíduo.
- Coalizão dominante – é um elemento que existe em toda e qualquer organização; é caracterizada por um grupo de tomadores de decisão que influenciam o sistema de forma muito acentuada. Esse grupo de pessoas tem responsabilidade, tanto de identificar quanto de resolver os problemas e, por meio das percepções, a coalizão dominante decreta ou cria o meio ambiente relevante da organização (MILES; SNOW, 1978).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O arcabouço teórico desta dissertação reside no modelo de Russo e Schoemaker (2002) no que diz respeito às etapas do processo de tomada de decisão e acompanha o modelo de Churchill e Peter (2000) à análise de ingresso em mercados internacionais. Para tratar do fenômeno da globalização e das mudanças sofridas na estratégia– mercadológica contemporânea, a modelagem de Porter e Siggelkow (2003) é utilizada como ferramenta de posicionamento estratégico e também como mecanismo de configuração – *FIT*. Por fim, o recurso das fontes de poder (KLEIN, 1998) permite a motivação dos membros da coalizão dominante formal para uma melhor visualização do processo estratégico.

Esta dissertação procura enfatizar os processos de decisão com abordagem cognitiva, separando as capacidades analíticas; portanto, a qualidade das informações e sua velocidade de processamento (consiste em atributos e indicadores de análise à decisão). Atendo-se à tomada de decisão comportamental, inclui como capacidades de absorção necessárias à longevidade da organização: o poder de intuição, de simulação mental, da metáfora e o poder de consolidar experiências. Esses recursos da corrente naturalista da tomada de decisão, são conhecidos, na literatura comportamental, como fontes de poder. Tais recursos também são explicados como ferramentas capazes de auxiliar o estrategista a modelar etapas do processo de tomada de decisão.

O presente trabalho também evidencia um perfil de liderança capaz de disseminar idéias e angariar o comprometimento dos tomadores de decisão para com a manutenção de competências essenciais e o monitoramento dos objetivos estratégicos da organização.

A fundamentação teórica abordará cinco tópicos: o modo como as pessoas são apresentadas aos problemas de decisão; a metodologia de escolha adotada no processo de

gestão estratégica; a globalização dos mercados; o processo de percepção da coalizão dominante; e o processo de adaptação estratégica da organização.

O primeiro tópico refere-se às fontes de poder de Klein (1998), considerado o conteúdo unificador adotado no procedimento metodológico desta pesquisa. A relevância do item está em apresentar ao leitor tais fontes, vistas como ferramentas capazes de aprimorar o processo da tomada de decisão naturalista e, dessa maneira, coagir o time de estrategistas a perceber um melhor resultado em seu processo de escolha. No tópico referente à gestão estratégica, busca-se abordar a estratégia como cognição e, em particular, no que se refere à internacionalização dos negócios. O tópico da globalização visa contextualizar o ambiente atual, sua dinâmica e desafios. O quarto tópico revisa os conceitos principais sobre o perfil da liderança em contrapartida às concepções teóricas de monitoramento do ambiente real e percebido versus os sistemas de apoio às decisões, atento ao ambiente geral como discussão maior.

Na fundamentação teórica, são selecionados os principais pontos da teoria, considerados importantes para a operacionalização desta pesquisa, com especial destaque para a postura estratégica adotada pela organização e a dinâmica do ambiente internacional de negócios.

Isso posto, a tomada de decisão naturalista abrange uma configuração de quatro linhas de pesquisa a serem respeitadas na elaboração dos esquemas interpretativos e corroboradas por Orasanu e Fischer (1997):

- Processo: a tomada de decisão naturalista não tem por finalidade prever qual curso de ação levará a que tipo de decisão, porém em descrever o processo cognitivo de seu tomador de decisão. Para ser válido, o método deve ser capaz de responder que tipo de informação o sócio-diretor, no caso desta pesquisa, estava tentando obter; o que Russo e Schoemaker (2002) chamaram de fase de reunião de inteligências, e que papel essas informações tiveram, ou ainda, que pesos tiveram no processo de escolha.

- Situações reais de tomada de decisão naturalista combinadas com adaptação do processo: tal escola da tomada de decisão acredita que o ato de decidir é realizado a partir de um conjunto de opções combinadas e, não necessariamente, um processo pré-determinado ao invés de um apanhado de escolhas concomitantes. Nesse contexto, (COHEN et al., 1996, 2001); Klein, (1998) discutiram, com maior profundidade, o motivo de serem tomadas decisões baseadas na primeira opção identificada, ou seja, aquela decisão que se apresenta como a primeira opção, cuja simulação mental por parte dos líderes não parece apresentar falhas e pode conduzir o processo sem restrições, independentemente de tal escolha ser a melhor que o processo pudesse identificar.
- Contextualização informal de modelagem: a tomada de decisão naturalista representa a que informações os tomadores de decisão, na verdade, prestam atenção, escutam, e de quais argumentos de fato se utilizam, particularmente, se ambos foram delineados para um propósito específico. Tal embasamento é bastante útil na abordagem dos objetivos específicos desta dissertação, tendo como ferramenta os cinco tratamentos de estratégia propostos por Mintzberg (1987), agrupados na literatura especializada como plano, padrão, posição, perspectiva e manobra.

Judgment decision making (JDM): a tomada de decisão naturalista por meio do julgamento (o último item dos quatro acima propostos), acomete o interesse maior da psicologia cognitiva de forma mais restrita. Assim sendo, seu objetivo é o de melhorar, tanto quanto possível, o modo como os tomadores de decisão elaboram suas seqüências de informações, de modo a confirmar sua reunião de inteligências. Tal item fora objeto de estudo dos precursores da NDM por acharem conveniente estudar como definir problemas de uma maneira que o excesso de confiança, a distorção e a predisposição não afetassem o julgamento da decisão em si.

2.1 FONTES DE PODER: O MODO COMO AS PESSOAS SÃO APRESENTADAS AOS PROBLEMAS DE DECISÃO

Atualmente, conseguir que os colaboradores se concentrem em atividades que realmente gerem valor para a organização, exige mais do que comprometimento com o foco do negócio. Em ambientes dinâmicos como o do comércio exterior, operar dentro do seu foco pode não servir quando a organização não mais é capaz de auferir vantagens competitivas. “O

valor da vantagem competitiva depende da decisão sobre sua utilização”, afirma Zaccarelli (2003).

Para que a organização seja capaz de enumerar posições de vantagem, toda a organização deve estar ciente do propósito do negócio, mas também habilitada a exercer, de forma rápida e correta, desde a primeira vez, suas perspectivas de escolha estratégica, e sempre que for necessário. Essa necessidade, por conseguinte, não se refere apenas às respostas ambientais, mas também à mudança de configurações – FIT, a fim de destacar, ao máximo, as possibilidades de sucesso dessa nova organização que se faz constantemente. Sob essa perspectiva, as decisões e o processo de formulação da estratégia são mais freqüentes e envolvem uma nova mentalidade. Essa nova postura sob pressão de tempo, requer um novo referencial à vocação desse novo perfil de tomadores de decisão: tal vocação surge de um processo de aprendizado no qual os estrategistas são convencidos de que a adoção de um novo objetivo vale a pena e que seu curso de ação é viável, podendo ser representado a todos na organização. Por sua vez, quando tais recursos de visualização ou enquadramento forem assimilados, cabe aos líderes (SULL, 2000)¹ aplicar tais modelos para perpetuar idéias e metodologias, a fim de administrar o processo de tomada de decisão cotidiano.

Essa capacidade de representar e justificar a tomada de decisão é conhecida como fontes de poder (KLEIN, 1998). As fontes de poder são estratégias mentais, utilizadas na forma de um constructo de eventos, que mapeiam a seqüência lógica do processo de tomada de decisão.

Essa metodologia é o resultado de tentativas oriundas da psicologia cognitiva por representar partes da realidade, de forma tal, que as ações possam ser tomadas, ou algum entendimento possa ser melhorado (WILLEMAIN, 1995).

¹ Referência do próprio autor que consta do artigo publicado na revista *Harvard Business Review*, encarte especial da Revista Exame sob o título: A empresa supereficiente, p. 22.

Klein, o idealizador da corrente naturalista de tomada de decisão chama a atenção para a importância de se rever o modo como as pessoas tomam decisões com base em seu contexto e não somente em seus resultados. Evidências empíricas confirmam que o uso das fontes de poder diminuem o tempo de resposta no processo de tomada de decisão e, nas mãos de tomadores de decisão experientes, é ampliado significativamente o potencial de alternativas nas etapas de obtenção de conclusão, afirma Klein (1998).

Os autores Mark e Thomas (1987) acreditam que a coalizão dominante leva as decisões a níveis mais baixos e passa a tomá-las com mais frequência em consonância com grupos heterogêneos dentro da organização e com seus colaboradores/parceiros. A partir desse pressuposto, a fase preliminar do processo decisório passa a ter mais importância aos olhos da corrente naturalista, pois ela consiste em decidir o que se está decidindo. A essa fase, Russo e Schoemaker (2002) denominaram de metadecisão. Isso significa dar mais tempo para saber como decidir em vez de o que decidir, a fim de evitar a cegueira funcional, ou a tendência de enquadrar problemas de forma equivocada. A ótica de se enquadrar problemas, a partir do modelo de Russo e Schoemaker (2002) é denominada de etapa de confecção de quadros. Para os referidos autores quadros são estruturas mentais que simplificam e guiam nossa compreensão de uma realidade complexa, forçando-nos a ver o mundo de uma perspectiva particular e limitada. A seguir e diante de uma das fontes de poder descritas por Klein (1998) – a metáfora – procura se definir melhor tal etapa.

Quadros são vistas de janelas de dentro de uma casa. Ao se observar uma única, ignora-se que possam existir outras janelas capazes de oferecer vistas diferentes.

A expressão fontes de poder foi criada na ciência cognitiva por Lenat (1984), usada para designar capacidades analíticas de decomposição do problema em elementos e executar operações básicas nesses elementos como forma de resolver o problema. O tema da forma,

como é abordado nesta dissertação, segue a linha de raciocínio de Klein, que ultrapassa tais capacidades analíticas.

O autor observa ambientes naturais. Assim, Klein (1998) define os seguintes poderes: o poder da intuição, da simulação mental, da metáfora, e o de contar histórias.

As fontes de poder são particularmente úteis ao processo de elaboração e confirmação dos quadros na tomada de decisão e, portanto, dizem respeito à forma como as pessoas são apresentadas aos problemas, induzidas, ora por efeitos de ancoragem, ora por suas próprias limitações cognitivas. No entanto, as fontes de poder, por tornarem o indivíduo consciente de suas etapas de resolução e estruturação dos problemas, acelera a confecção de quadros. A mesma consideração vale para a sequência do pensamento empresarial, cujos quadros são a referência clássica na tomada de decisões contemporânea e parte importante na proposta desta pesquisa por ser considerada a cadeia de eventos que mais se assemelha ao modelo defendido pelo pesquisador.

Nesse contexto, segue, abaixo, a sequência do pensamento empresarial no quadro 1, explicando as diversas etapas nas quais cada uma das fontes de poder pode atuar conjunta e/ou aleatoriamente conforme os módulos mentais (BURNES, 2000) que cada participante da tomada de decisão possui a respeito de determinado assunto, o que auxilia o compartilhamento do mapa de interações.

- defina o problema o mais claro e plenamente possível;
- procure e identifique os conceitos básicos que se relacionam com os elementos críticos perceptíveis;
- defina quais as informações recebidas que essa referência conceitual vai exigir. Verifique e identifique quaisquer outros fatores que não estão implicitamente incluídos nessa base conceitual;
- redefina o problema e amplie o seu conceito o suficiente para incluir todos os tipos de entrada exigidos;
- reúna as informações e analise o problema;
- descubra a que informações novas a análise é sensível e reexamine o leque de opções referentes a esses fatores e o conseqüente leque de resultados;
- baseado nas descobertas das análises, redefina o problema e repita o processo;
- insista até que haja um consenso em torno do fato de que um possível aumento no aproveitamento não compensa um aumento no custo. Esse consenso será intuitivo. Deve ser. Não há como saber o valor de algo desconhecido;

Quadro 1: Seqüência do pensamento empresarial: referência na tomada de decisão

Fonte: Stern (2002)

Cabe ressaltar, por outro lado, que o modelo de Simon et al (1972), embora considerado ultrapassado pela corrente comportamental da tomada de decisão, ainda é útil em constructos de problemas do tipo sistema de análise, por intermédio de indicadores e diante de uma abordagem mais matemática – como é o caso da tipologia utilizada em engenharias e projetos arquitetônicos. Tal modelo ainda apresenta certa funcionalidade, afirmam Hoffman et al. (1995) em que, segundo ele, uma modelagem representa e imita o procedimento que ocorre no mundo real, estabelecendo o relacionamento das variáveis com os objetivos, da melhor maneira possível, obedecendo à limitação de tempo e de custo. Um exemplo atual é a modelagem de argila realizada em estúdios de design automobilístico antes de se iniciar as etapas de confecção do chassi, baseados em pré-requisitos de potência versus coeficiente aerodinâmico, para citar apenas indicadores.

Como o exemplo, abaixo no campo do design, é capaz de demonstrar, tal simplificação do processo de tomada de decisão organizacional é útil por facilitar a etapa de feedback de informações dissonantes, ou seja, serve como princípio ativo para se descobrirem imperfeições repetitivas em resultados esperados, a partir de indicadores prévios. Todavia, afirma Hoffman et al. (1995) sem o uso da corrente naturalista, não seria possível decidir sobre a configuração do veículo e suas características, posto que essas são variáveis subjetivas à percepção sensorial da equipe de projetistas. Assim, fica apenas o registro do modelo de Simon et al (1972) no quadro abaixo.

Verbal	Questionários
Físicos	Maquetes, protótipos
Esquemáticos	Árvores de decisão
Matemáticos	Rede neural

Quadro 2: Modelo de pensamento empresarial

Fonte: Simon et al (1972)

Na administração, as modelagens são esforços na tentativa de fazer tais previsões, desenvolvendo modelos que ligam opções e conseqüências ao estabelecer as eficiências de escolha. Isso pode envolver o uso de técnicas estatísticas de previsão, análise de cenários, simulação computacional, entre outras. Exemplo: na análise multi-critério, em que há tentativas para se encontrar as opções que têm o melhor desempenho contra toda a faixa de critérios, pode-se citar um investidor que opta por obter alto rendimento em seus investimentos, porém condicionado a uma instituição ética.

As definições de racionalidade, baseadas em Simon, sofreram profundas críticas por Mintzberg (1977), que argumentou a favor de uma abordagem mais intuitiva, entendendo-se por intuitiva a capacidade de montagem da estratégia.

A partir desse momento, se faz necessário descrever, isoladamente, as fontes de poder consideradas por Klein (1998). Tais ferramentas, conforme dito anteriormente, consiste de quatro estratégias mentais que melhoram a capacidade de metacognição (STERNBERG, 2000), bem como a obtenção de conclusões, parafraseando uma das etapas do processo de tomada de decisão de Russo e Schoemaker (2002). O poder de intuição possibilita avaliar rapidamente uma situação. O poder da simulação mental permite imaginar o curso que uma ação poderia tomar. O poder da metáfora permite basear-se na experiência, sugerindo paralelos entre a situação atual e algo que já foi vivido. O poder de contar histórias ajuda a consolidar as experiências, de modo a torná-las disponíveis no futuro, quer para nós próprios, quer para os demais tomadores de decisão comprometidos com a organização.

Os pesquisadores naturalistas consideram a resolução de um problema como diferente do processo de tomada de decisão, outra diferença em relação à abordagem clássica e analítica da tomada de decisão. Segundo Klein (1998), a resolução de problemas é apenas uma subclasse da tomada de decisão que se apresenta como restrição a fases, que demandam um novo curso de ação. Ao se apresentar e dar continuidade à forma como as pessoas são apresentadas aos problemas, no que tange à gestão estratégica organizacional, o tomador de decisão tem como tarefa compreender, agir e reagir às mudanças ambientais de forma contínua, visto que a empresa encontra-se em constante interação com o meio ambiente, podendo modificar-se e ser modificada pelo ambiente que a circunda. É por esse motivo, que a organização opera com um número de variáveis muito particular, já que se movimenta e interpreta um conjunto muito específico de “seu próprio ambiente”, parafraseando Klein (1998).

Dentro dessa linha de raciocínio, podem-se verificar vários autores e seus momentos, como por exemplo, Hall (1990), Ansoff (1990), Oliveira (1991) e Mintzberg (2000), dentre outros.

Ao considerar o problema como um constructo social, o mesmo é entendido como “existente na cabeça das pessoas”, por estar relacionado à sua experiência de mundo e às suas expectativas. Normalmente, são resolvidos com o uso de figuras ricas e, também, por meio da modelagem *brainstorm*, quando assim vistos.

Considerando esse último aspecto, cabe ressaltar a importância do líder, ao comunicar o que quer aos outros, de modo a obter cooperação e apoio, procurando pela modelagem, quando possível, nortear sua organização pela visão e, a partir de uma meta, conduzir sua equipe diante de um ambiente menos turbulento e, assim, segundo Mintzberg (2000) vislumbrar um crescimento mais positivo.

Em resposta a como estruturar problemas, Willemain (1995) dá as diretrizes:

Tabela 1 - Como estruturar problemas – proposta de Willemain

-
- Estrutura do modelo, que ele toma como sendo o processo de decidir qual categoria de modelo e de análise de dados usar antes de realmente construí-lo.
-
- Realização do modelo, processo de estimação de parâmetros para um modelo e/ou cálculo de resultados.
-
- Implementação do modelo, trabalhar com o cliente para obter algum valor do modelo.
-

Fonte: Willemain (1995).

Todavia, o que precisa ser definido, segundo Miller e Klein (1997), acerca da resolução de problemas, é a função dos planos, os tipos de ambiente nos quais podem diferir e seu local de execução, como se pode perceber quanto a diferentes utilizações nos campos da arquitetura, administração, etc. No entanto, é importante enfatizar que embora na mesma área do conhecimento, diferentes indivíduos que compartilham a mesma experiência podem interpretá-la de forma bastante diferente.

Ao se abordar os problemas como constructos psicológicos, conforme definido acima, o embasamento é dado por Schon (1982). Nesse sentido, as ferramentas de modelagem devem conduzir os dados, e não, o contrário.

As fontes de poder operam de forma não analítica e servem para chamar a atenção sob o modo como as pessoas vêem os acontecimentos que as rodeiam. Nesse contexto, Klein (1998) não nega as demais fontes de poder como a análise e o cálculo matemáticos, que decompõem tarefas em elementos abstratos e executam operações nesses elementos. O próprio uso de ferramentas para modelagem, como mapas cognitivos, SODA² não são exclusivistas, mas podem corroborar para um bom processo de tomada de decisão.

Outro ponto importante, na tomada de decisão naturalista, diz respeito à interpretação do erro no processo de tomada de decisão. A corrente comportamental da tomada de decisão, de acordo com pesquisadores como Orasanu e Fischer (1997) citados por Klein (1991;1998), não acredita que erros possam ser atribuídos ao raciocínio imperfeito. Nessa linha, a falta de experiência, a falta de informações e o equívoco da simulação mental, em outras palavras, os erros são edificados passo a passo e de forma imperceptível na mente daqueles que os arquitetam. Do mesmo modo, os tomadores de decisão notam os sinais de um problema, no entanto, subestimam sua importância, o que não se configura, na verdade, em raciocínios imperfeitos, mas sim em raciocínios incompletos, que acarretam um mau julgamento e, portanto, não permitem considerar diagnósticos alternativos.

Em relação a uma ciência que se preocupa com o comportamento e que trata da forma como se interpretam, mais do que como se resolvem os problemas, a abordagem desse capítulo tem mérito em ressaltar que as pessoas envolvidas na coalizão dominante da organização necessitam, perante o reconhecimento da necessidade de uma mudança, tomar

² Eden (1989) – *Using cognitive mapping for strategic options development and analysis* (SODA). Ela prevê uma abordagem que pode ser seguida, mas também enfatiza a ação e trabalha com idéias expressas pelas pessoas.

uma decisão acerca do que fazer. Tal processo de tomada de decisão é, por si só, uma forma de aprendizagem.

À medida que a coalizão dominante vai dialogando sobre opiniões divergentes e sobre soluções seus membros vão formando, coletivamente, novos modelos mentais, o que implica na formação de uma sólida identidade organizacional que vai permear toda a instituição e se revelar na forma como ela vende e se anuncia no mercado como um todo.

Em se falando de ferramentas de apoio à tomada de decisão, o modelo de cenários pode incrementar esse aprendizado institucional em adição às fontes de poder, o que, segundo o próprio autor Klein et al. (1997), não considera excludentes. Nesse sentido, pode-se ligar as fontes de poder a um leque de outras capacidades que podem fazer a diferença para serem tomadas boas decisões, como se pôde observar a partir da figura 1.

Essa seção, a partir de um panorama geral, se encerra na figura extraída do livro fontes de poder (KLEIN, 1998, p. 339) e procura explicar os demais vínculos das fontes de poder na forma do mapa aqui representado. Os caminhos delineados no mapa representam as metacognições.

As duas torres caracterizam modelos mais robustos para se lidar com os vieses cognitivos, e os quatro pontos de fronteira, conforme definidos pelo autor, referem-se à capacidade de se chegar a um leque de conclusões possível para o constructo de problemas que se esta diante. Cabe ressaltar, todavia, que as demais fontes de poder já foram descritas anteriormente neste mesmo capítulo.

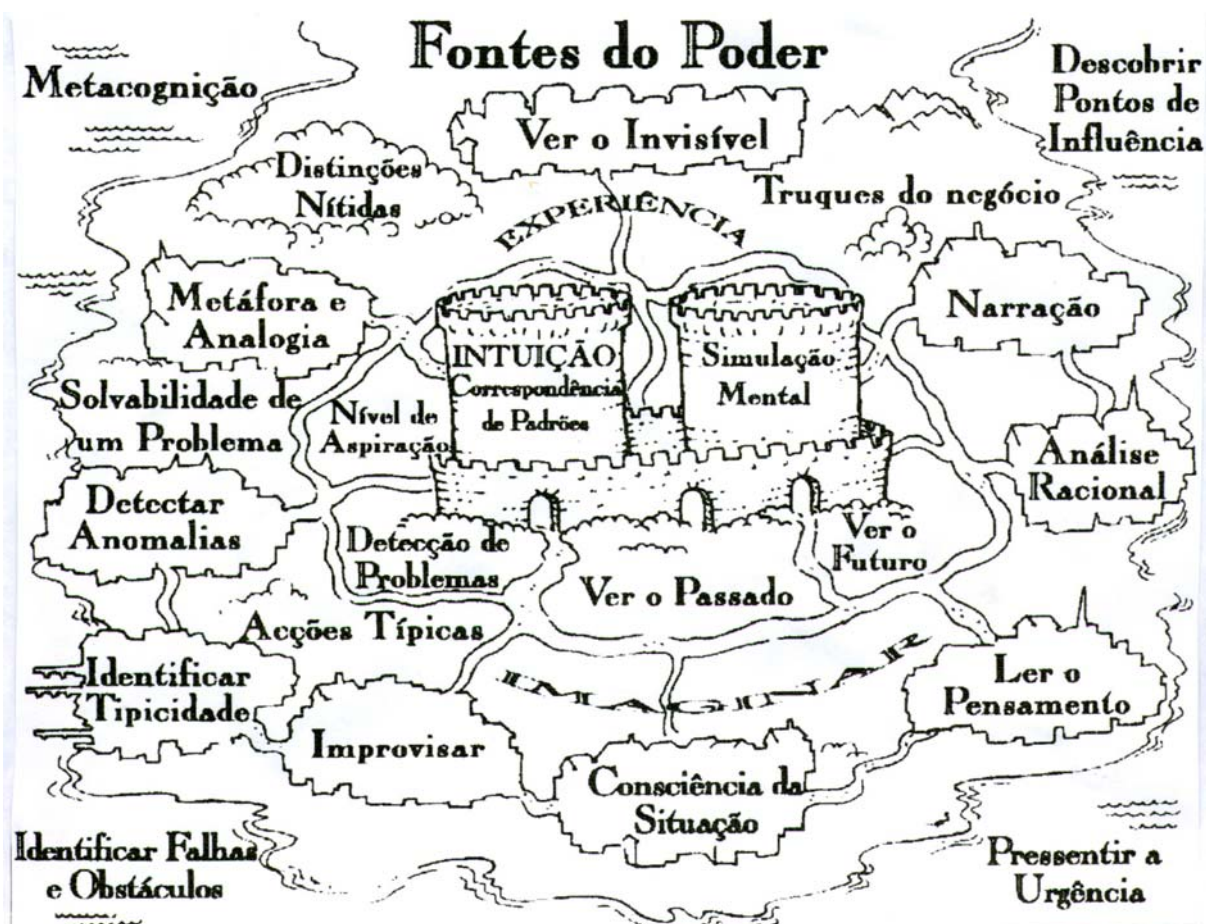


Figura 1: Fontes do poder.
 Fonte: Klein (1998, p. 339).

A NDM se baseia em uma análise descritiva do comportamento humano. Em relação a isso, o uso das fontes de poder propostas por Klein (1998) são úteis para se entender o processo de visualização da estratégia. Conforme se pode observar na figura 2, a metacognição que, por sua vez, significa decidir como se deve abordar tal decisão, reconhecendo seus próprios paradigmas, conhecimentos e modelos mentais prévios, pode se tornar uma armadilha à tomada de decisão, conduzindo o tomador de decisão a interpretações nítidas do fenômeno estudado. Tal interpretação sugere uma melhor abordagem inicial à solvabilidade de um problema.

Para uma tomada de decisão naturalista, os problemas residem na ambigüidade das mensagens recebidas, ou em informações desconformes, etc., ou seja, na consciência da situação, ou ainda, no chamamento do controle consciente, por parte dos gerentes seniores de seus quadros, ou da coalizão dominante formal de suas posturas estratégicas. Tais fontes conduzem os tomadores de decisão à consciência da situação e ao despertar visual por parte dos demais membros da organização. Ao abordar a condução do processo, o grupo, ou o tomador de decisões, isoladamente, busca pelo enquadramento, utilizando-se da intuição e da simulação mental para monitorar seu processo decisório.

2.2 ALÉM DA ESCOLHA RACIONAL E DO MODELO NATURALISTA

A importância desta seção reside na tentativa de se buscar o ponto de convergência entre as duas formas de se tratar a estratégia conforme enunciado acima. Tal ponto parece orbitar em torno de cinco grandes temas, que postulam a base teórica desta dissertação, como forma de reunir capacidades para melhor se visualizar o processo da estratégia e construir tomadas de decisão mais eficaz e rapidamente. Esses temas referem-se à tomada de decisão

naturalista. A corrente que aborda a estruturação dos problemas por intermédio do homem psicossocial fala sobre as relações existentes entre as escolhas estratégicas, mais as dimensões do ambiente, mais a competitividade; aborda a capacidade de a organização aprender novas configurações –FIT (SIGGELKOW, 2001; 2002) e o uso dessas habilidades transformadas em vantagens competitivas sustentáveis. Esses são os elementos que, segundo o pesquisador, devem ser observados caso se deseje verificar o desempenho do ciclo OODA (observação, orientação, decisão e ação subsequente) à confecção da análise ambiental.

As diferentes visões de mundo compartilhadas pela coalizão dominante formal remetem ao estudo da abordagem cognitiva da estratégia. Diante do tema desta seção e da apresentação do sujeito de pesquisa, cabe reforçar as características que Miles e Snow (1978, p. 20-21) apontam sob a perspectiva da escolha estratégica:

- Coalizão dominante – representa um grupo de decisores existente em cada organização, com alta capacidade de influenciar o sistema decisório e realizar as escolhas estratégicas. Cabe a esse grupo a responsabilidade, tanto na definição quanto na solução dos problemas.
- Percepções – a coalizão dominante representa ou cria o ambiente relevante da organização; assim, a organização responde ao que sua administração percebe; as condições ambientais que não são notadas ou que são ignoradas deliberadamente, exercem pouca influência nas decisões e ações da administração.
- Segmentação – a coalizão dominante é responsável pela divisão do ambiente e pela alocação das partes resultantes das várias subunidades organizacionais. Os recursos são alocados a essas subunidades de acordo com sua importância estratégica.
- Monitoramento de atividades – a coalizão dominante é responsável pela identificação dos elementos ambientais mais críticos para a organização. Ela tem a escolha de ser reativa (esperar que os eventos aconteçam para depois responder) ou pró-ativa (antecipar os eventos e agir rapidamente) em relação às informações que obtém.
- Restrições dinâmicas – as decisões adaptativas da coalizão dominante são limitadas pela estratégia organizacional passada e atual, pela estrutura e pelo desempenho. As restrições existentes podem ser relaxadas ou removidas por grandes alterações na estratégia, mas qualquer nova direção escolhida terá seu próprio conjunto de restrições.

Cabe resgatar nesse ponto o conceito formulado por Cyert e March (1963), que postula: a coalizão dominante é o termo usado para identificar os detentores de poder organizacional em dado momento, muitas vezes destituídos de autoridade pela posição formal. Logo, a coalizão dominante pode ser composta pelos proprietários ou fundadores, mas também por qualquer grupo que obtém poder por meio do controle sobre circunstâncias críticas ou recursos essenciais. Nesse caso, em determinadas situações, é possível deparar-se com mais de uma coalizão dominante na organização (CHILD, 1972).

Em uma empresa exportadora, o número de produtos, mais os complexos sistemas econômicos envolvidos excedem qualquer compreensão gerencial. Por essa razão, a coalizão dominante, como um todo e, na soma de seus esforços e competências, encontra a atribuição de minimizar tais dificuldades a partir do trabalho em conjunto. No caso desta dissertação, o grupo da coalizão dominante formal não se altera, pois esse coincide com os sócios-diretores da organização. Todavia é de se presumir que, com a evolução de seus sistemas de escolha, (SIGGELKOW, 2001) haja uma alternância de *stakeholders* que acabam configurando por determinados momentos, coalizões dominantes dispersas, durante a sucessão de períodos estratégicos da organização e, principalmente, no intervalo dois onde se iniciou o projeto de internacionalização (CASAROTTO, 2002) da organização, objeto de estudo.

Na busca de superação, mediante uma rápida capacidade de adaptação cultural, seja para a administração de novas áreas estratégicas, seja pela percepção da realidade da empresa em ambientes turbulentos, os gerentes atuais se encontram sob grande pressão de tempo e diante de um conjunto novo de armadilhas na tomada de decisão.

Caso o grupo da coalizão dominante formal reconheça que toma decisões lentas, ou se perceba muito homogêneo, os problemas devem ser elencados em pautas de importância, e essa é uma atribuição do líder da organização. A escolha estratégica passa, então, a abrir discussão entre os membros envolvidos. Para que esse processo de tomada de decisão

democrática atue como um catalisador de idéias, é preciso que a organização trate o processo da estratégia como um evento cognitivo (STERNBERG, 2000). Todavia, para que os esforços da organização não se dispersem, faz-se necessário que todos os tomadores de decisão estejam aptos para utilizar ferramentas (habilidades técnicas) de posicionamento competitivo, tratando o processo da estratégia como um evento de escolha racional, analítico, hipotético, casos da teoria dos jogos, de ambientes estáveis e de escolhas multiatributos. A escolha de capas de revistas é uma tomada de decisão analítica, e sua corrente de interesse denomina-se análise do sistema da decisão. Do mesmo modo, mesmo em posições de competição, cuja diferença na forma como os concorrentes realizam atividades estratégicas ou em que atividades decidem atuar baseadas no conceito de cadeia de valor de Porter (1989), existe a necessidade de confronto e/ou de disputa e, a partir daí, é que se estabelece a atual supremacia da escola cognitiva da estratégia – o sucesso está na cabeça dos gerentes apenas – e no uso das fontes de poder acrescenta Klein (1998).

Sem a capacidade de estruturar problemas e antecipar contra-ataques, a organização só será capaz de formular estratégias adaptativas de manutenção da posição, enquanto que “os campeões de criação de riqueza possuem estratégias altamente diferenciadas, e ao enfrentarem a concorrência, dispõem de capacidades únicas, de ativos exclusivos, de proposições de valor sem igual e de posicionamento de mercado singular” afirma Hamel (2001).

O ponto de convergência a que esta seção se refere está baseado nos caminhos ou constructos de formulação de quadros, de Klein (1986; 1991; 1998) que iniciam pela metacognição, por identificar falhas e obstáculos, por descobrir pontos de influência e pressentir a urgência. Esses caminhos estão melhores representados por meio da figura: Fontes de poder na seção anterior.

A abordagem cognitiva da estratégia procura ocupar-se do processo estratégico (formulação e implementação) nos mecanismos e conteúdos que compõem a mente dos dirigentes. Tal abordagem surgiu para se contrapor à noção de estratégia como ação racional. No campo da administração estratégica, tal embasamento encontrou duas correntes bastante diferenciadas, de acordo com Mintzberg et al. (1998). Tais pensadores compõem a ala de formação mais positivista, em que o processamento e a ordenação do conhecimento são considerados fruto da captação objetiva e, por vezes, distorcida, de imagens e informações pela mente, o que conduziu a estudos sob o viés cognitivo, conforme demonstra a sequência de vieses elencados na tabela de Makridakis (1990), a seguir:

Tabela 2 - Vieses cognitivos na tomada de decisão naturalista

Tipo de viés	Descrição do viés
Busca da evidência de suporte	Disposição para coletar fatos que conduzem a certas conclusões e desprezar fatos que as ameaçam.
Inconsistência	Incapacidade para aplicar os mesmos critérios de decisão em situações similares.
Conservadorismo	Incapacidade para mudar de opinião, à luz de nova informação/ evidência.
Recentidade	Os eventos mais recentes dominam aqueles menos recentes, que recebem menor importância ou são desconsiderados.
Disponibilidade	Basear-se em eventos específicos facilmente lembrados, excluindo outras informações pertinentes.
Ancoragem	As previsões são indevidamente influenciadas por informação inicial que recebe mais peso no processo de previsão.
Correlações ilusórias	Crença de que os padrões são evidentes e/ou que duas variáveis estão relacionadas por causalidade, quando não estão.
Percepção seletiva	As pessoas tendem a ver problemas em termos de sua experiência anterior.
Efeitos de regressão	Aumentos persistentes (em alguns fenômenos) podem-se dever a razões aleatórias que, caso verdadeiras, iriam levar a chance de decréscimo subsequente. Por outro lado, decréscimos persistentes podem elevar as chances de aumentos subsequentes.
Atribuição de sucesso e fracasso	O sucesso é atribuído às aptidões da pessoa, enquanto o fracasso, à má sorte ou erro a outra. Isso inibe a aprendizagem, pois não permite o reconhecimento dos próprios erros.
Otimismo injustificado	As preferências das pessoas por resultados futuros afetam as suas previsões sobre tais resultados.
Subestimar a incerteza	Otimismo excessivo, correlação ilusória e a necessidade de reduzir a ansiedade resultam em subestimar a incerteza futura.

Fonte: Makridakis (1990).

A segunda ala de pensadores (ala subjetiva) à qual pertence Klein, base do capítulo anterior, argumenta-se que a cognição (pensamento) ultrapassa a mera reprodução mental dos elementos do mundo exterior, resultando na interpretação de informações e a conseqüente decodificação assumida tacitamente.

Mintzberg (1973; 1989) argumenta que a tomada de decisão é um processo criativo; os gerentes buscam maneiras de ter suas atribuições cumpridas e tentam negociar acordos sobre o que irá constituir uma solução aceitável e satisfatória. A mesma consideração vale para sugerir que as estratégias organizacionais são delineadas com base nos valores e nas crenças compartilhados pelos dirigentes, além da distribuição de poder entre eles, o que determina a predominância de alguns modos de interpretação sobre outros e, por conseguinte, a escolha de certos cursos de ação. Contudo, dada a evidência da tomada de decisão naturalista que embasa a linha de pensamento até o momento, resgata-se a tipologia do homem que atua dentro da organização como agente psicossocial, na análise dos estudos de Giddens (1978), Ranson et al. (1980), Huff (1990), Laroche e Nioche (1994), entre outros. Tal tipo de indivíduo é capaz de apreender a realidade por meio de categorizações mentais. Dessas habilidades Klein (1998) destacou a intuição como correspondência de padrões e a simulação mental como sendo as mais importantes. Tais habilidades são utilizadas para perceber e compreender situações e eventos, ainda mais relevantes na ausência de certeza. Do mesmo modo, ele compartilha e renova o conjunto de significados resultantes da interação social, e os exterioriza na forma de valores, crenças e interesses.

O homem psicossocial em sua associação com grupos ocupacionais, sobretudo com aqueles localizados no topo da hierarquia, pode usufruir desses padrões cognitivos para propor operações e arranjos organizacionais e, quando bem-sucedido, consegue convertê-los em fonte de orientação para a conduta de outros indivíduos, obtendo influência dentro da organização. Sendo assim, ele é portador de múltiplas racionalidades e, como tem em suas

atribuições formular ações estratégicas, as emprega para buscar alternativas que conduzam à satisfação dos resultados. Na abordagem cognitiva, o decisor ou o agente psicossocial parece estar vislumbrado como um indivíduo que se concentra nos aspectos percebidos como essenciais para solucionar o problema com o qual se depara, originários de intenções e de modos de interpretação.

A chave na condução da metodologia da tomada de decisão naturalista é a análise das tarefas cognitivas, afirma Gordon e Gill (1997). Dessa forma, para se operacionalizar qualquer pesquisa nessa área, o instrumento de entrevista se dá por meio de perguntas que têm por objetivo sondar e investigar, cuja finalidade é a de tornar apto o pesquisador a dar respostas sobre importantes deixas ou sugestões de pontos de escolha na organização, a partir do sistema FIT proposto por Siggelkow (2001), permitindo, ainda, dar ciência sobre os cursos de ação planejados pelos sócios-diretores quando de sua representação por meio de mapas estratégicos. Nessa fusão: capacidades analíticas de posicionamento e o uso de recursos cognitivos para a implementação da estratégia é que consiste o maior valor do ponto de convergência deste capítulo, para utilizar uma analogia com o FIT de Siggelkow (2001).

A relação entre tomada de decisão naturalista e abordagem da postura estratégica é possível porque, segundo, Hoffman et al. (1995), múltiplas abordagens em pesquisas específicas sobre o processo de tomada de decisão naturalista requerem interação com o motivo e o nível das decisões. Na abordagem da escolha estratégica, o indivíduo é visto como um agente econômico e, por assim dizer, um ser racional, autônomo e integrante de uma coalizão dominante formal, que formula estratégias organizacionais a partir da avaliação das circunstâncias ambientais, visando à maximização dos resultados. Na abordagem cognitiva, ele surge como agente psicossocial, que define estratégias conforme percepções e interpretações compartilhadas da realidade, a fim de atingir resultados satisfatórios.

Dessa maneira, ao se dar sequência à linha de concepção deste capítulo, observa-se o conceito de escolha estratégica lançado por Child (1972). Três argumentos são por ele utilizados para defender a idéia de escolha estratégica: 1) os tomadores de decisão possuem mais autonomia do que supõem os defensores dos imperativos funcionais; 2) as organizações ocasionalmente conseguem manipular e controlar as forças ambientais; e 3) as percepções de circunstâncias externas e internas constituem uma ligação relevante entre ambiente e organização.

Sob esse prisma, a escolha estratégica é exercida por elites organizacionais e outros integrantes da chamada coalizão dominante da organização. Nesse contexto, cada organização, em sua estrutura dinâmica com o ambiente, tem sua própria percepção ambiental. Segundo Chiavenato (1995), existem quatro dificuldades para a efetivação desse mapeamento: a seleção ambiental por si só; a percepção ambiental; a consonância e a dissonância e, por fim, os limites ou fronteiras. Se forem observadas tais assertivas, pode-se vislumbrar que todas as quatro, na verdade, referem-se ao enquadramento³ proposto por Russo e Schoemaker (2002) que, como já foi dito anteriormente, é a base de etapas a serem consideradas para o bom processo de tomada de decisões nesta pesquisa. Da mesma forma, ou seja, nas limitações das organizações em selecionar seus ambientes, embora o porte de algumas seja capaz de influenciar como se referiu Child acima, visualizar o mundo exterior a partir de um óculo embaçado permitiu a Simon sofrer diversas críticas no presente contexto da estratégia moderna.

Segundo Russo e Schoemaker (2002), mesmo os tomadores de decisão experientes têm uma tendência interna a favorecer a evidência que reforça as crenças atuais a descartarem as evidências que as desafiam. Os psicólogos chamam a isso de predisposição à confirmação.

³ Para Russo e Shoemaker (2002) a maioria das pessoas não seleciona quadros, elas costumam adotá-los inconscientemente. Assim, para um bom processo decisório, faz-se necessário desafiar nossos quadros com regularidade, examinando honestamente sua.

O ponto-chave não é obter os fatos certos, mas, desafiar as suposições corretas segundo Jung (1991).

Com base em tais postulados, o exercício da escolha estratégica, segundo Fonseca (2001), caracteriza-se como o processo no qual inicialmente os integrantes da coalizão dominante, de acordo com a sua ideologia, experiência e treinamento, avaliam a posição da organização, procurando descobrir as expectativas dos recursos externos, a tendência dos eventos ambientais, o desempenho recente da organização e a adequação da configuração interna aos anseios dos tomadores de decisão. Nesse contexto, o que se deve fazer é reduzir a incerteza ao máximo, para tentar gerenciá-la. Para isso é necessário que se mantenha um rigoroso processo capaz de antecipar e preparar a organização para múltiplos futuros.

Ao se referir a Klein (1998), pode-se perceber a gestação de suas idéias no interesse demonstrado por Simon (1965) pelo comportamento psicológico do tomador de decisões individual, que ele considerou como dotado de uma racionalidade limitada e de condutas orientadas pelo seu ambiente psicológico.

Atualmente, na linha de decisão organizacional, a soma das competências essenciais⁴ é parte fundamental do processo decisório, o que evoca a necessidade de um novo enquadramento, no qual a equipe é que passa a ser a responsável por suportar e comunicar aos demais membros da organização o diferencial de valor que será perseguido e entregue por todos nesse processo de interação. Russo e Schoemaker (2002) denominaram tal processo como sendo reunião de inteligências. Tal processo revela uma abordagem holística de gestão, em que, segundo os mesmos autores, o líder deve dedicar 20% de seu tempo para a empresa e 80% para o seu exterior; portanto, abrir-se para o cenário externo onde as mudanças de fato ocorrem.

⁴ Definido por Hamel e Prahalad como as habilidades e as capacidades que conferem à empresa seu sabor singular e que não podem ser imitados com facilidade pela concorrência. Por exemplo, na Sony, é a sua capacidade de miniaturização.

A tarefa de gerar melhores opções exige habilidades e ferramentas dos campos da criatividade e da inovação. Quanto mais opções são geradas, maior será a chance de se encontrar uma que seja excelente, bem como que tenha comprometimento com as equipes envolvidas. Pereira e Fonseca (1997), nesse contexto, evocam a necessidade de mudança de paradigmas para que se possa, por meio de um processo de persuasão, consulta e argumentação com os demais membros da coalizão dominante, buscar legitimidade para a tomada de decisão.

No âmbito dos aspectos externos, essas ações podem abranger a entrada ou a saída de determinado mercado ou ramo de atividade, o que leva a competências essenciais, no intuito de manter a demanda favorável aos produtos da organização.

Os aspectos internos comportam a tentativa de instituir um quadro de pessoal, de tecnologias e de arranjo consistente e compatível com a escala e a natureza das operações planejadas. Em razão disso, o propósito desta dissertação reside em tratar a resolução de problema na tomada de decisão não com a noção de que, uma vez solucionado, tal problema permanece resolvido. A idéia de solução permanente (para a visão de resolver problemas gerenciais) deve ser evitada e, portanto, o mais útil é considerar o processo de escolha e o comportamento no desenvolvimento das idéias por parte da coalizão dominante formal como intelectualmente defensável.

Nos dias atuais, a estratégia versa sobre a condução de organizações no contexto da competição. A sua operacionalização, ou alinhamento estratégico, merece especial atenção, pois encontrará eco na forma de posturas estratégicas adotadas e relatadas no horizonte delimitado por esta pesquisa. No presente trabalho, portanto, se faz uso da abordagem organizacional da estratégia em detrimento da econômica, que se preocupa em maximizar a eficiência da organização em um contexto de competição.

Por outro lado, o fato de se buscar reinventar a empresa, freqüentemente, tem por objetivo buscar a manutenção da posição no mercado, no sentido de responder ao seu foco em movimento e desenhar uma organização mais intuitiva com a finalidade de criar indivíduos e recursos responsivos ao ambiente. Nessa linha de pensamento é que Sull (2003) enfatizou que os melhores líderes tendem a ser forasteiros internos, querendo, com isso, dizer que tal modelo de liderança possui o distanciamento necessário para efetuar os cortes requeridos sem o pré-julgamento dos residentes da organização e, ao mesmo tempo, é capaz de agregar o conhecimento de mercado de alguém que já opera no setor, facilitando, portanto, a transição em empresas que se encontram prestes à mudança organizacional.

Acredita-se, segundo Fonseca (2001), que o “gestor profissional”, de Chandler Jr. (1962); o “estrategista”, de Andrews (1965); o “administrador defensivo, prospector ou analítico”, de Miles e Snow (1978), bem como o “executivo competitivo”, de Porter (1986), expressem imagens resgatadas de tal percepção do dirigente como agente econômico. Ainda em relação ao agente econômico e citando a autora supracitada, depõe-se sobre o dito agente, o elo de ligação entre a organização e o ambiente. Sua posição favorável em delimitar escolhas estratégicas é favorecida pelo apoio ou pelo endosso por parte de uma coalizão dominante, que, por sua vez, sobrepuja a atuação dos outros membros organizacionais.

Dentro dessa linha de concepção, segundo Fonseca (2001), a estrutura da organização contempla duas faces interdependentes: 1) o arcabouço prescrito, correspondente à disposição formal de níveis hierárquicos, de regras e de procedimentos, que normatizam as atividades; e 2) os padrões emergentes de interação, produto da percepção e da interpretação contínuas de regras e procedimentos na rotina diária da organização. O intercâmbio entre padrões normativos e padrões de interação é efetuado por meio da articulação entre valores, crenças e interesses, agrupados em esquemas interpretativos.

Nesse sentido, estratégias de ação são formuladas mediante a leitura intersubjetiva e constante da estrutura e dos processos organizacionais, que permite a elaboração de uma resposta adequada às exigências ambientais. (RANSON et al., 1980; HINNINGS; GREENWOOD).

2.3 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização tem sido definida de diversas maneiras, dependendo do aspecto que se queira focalizar. De acordo com Stiglitz (2002), em se tratando de país, a globalização refere-se ao volume das conexões entre a economia nacional e o resto do mundo. A globalização prospera, segundo o mesmo autor, porque grupos específicos de coalizões dominantes diversas em organizações as mais variadas, tomam decisões que resultam em maiores fluxos internacionais de capital, mercadorias e, por fim, transferência de tecnologia de ponta. As origens do termo globalização e os fenômenos que o caracterizam são uma atribuição das publicações de revistas americanas de um seletivo grupo de *business management schools*, no intuito de explicitar as vantagens que se poderia obter em um mundo de liberalização de mercados.

Para Welch (2001) cerca de 80% a 90% dos fracassos organizacionais não se deve ao fato de que as pessoas não executam ou não implementam, e sim, ao fato de que os gerentes seniores não foram capazes de perceber como a concorrência está agindo ou de que forma os mercados estão mudando de maneira tão rápida. Nessa visão, o fenômeno da globalização alterou significativamente a relação dicotômica entre o aprendizado organizacional e a renovação estratégica.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) prefere o termo internacionalização e explica: os amplos processos e relações que têm levado as economias nacionais a uma interdependência crescente em graus sem precedentes e admitem a globalização como uma nova fase desse processo. Assim, a globalização refere-se ao atual estágio alcançado e às formas que tomam o que é atualmente conhecido como produção internacional, a saber: atividades agregadas de valor possuído ou controladas e organizadas por uma firma (ou grupo de firmas) por sobre suas fronteiras nacionais. Grandes firmas multinacionais operando dentro de estruturas de oferta concentrada e capaz de levar grande vantagem da globalização financeira são o centro desse processo (OCDE, 1992, p. 210-211).

Em uma época de internacionalização de recursos, mesmo uma organização de médio porte como a ESTOBEL, ao empreender negócios dentro das várias fronteiras nacionais, também enfrenta a concorrência internacional. Essa concorrência vem de companhias internacionais com base em seu país de origem, de organizações multinacionais, baseadas em outros países e de organizações localizadas no país em questão, no caso desta dissertação – o Brasil. No entanto, a capacidade das empresas de concorrer entre si nos diferentes mercados é apenas uma pequena parte do processo de *strategic management*.

Sull (2003) em seu livro: *Revival to the fittest* apregoa que as organizações situadas em países em desenvolvimento superam sua instabilidade política, volatilidade dos juros...etc, a partir de sua capacidade de explorar estrategicamente o conhecimento a respeito de um conjunto de atitudes e/ ou de visões formatadas por seus consumidores, o que lhes permite entender as necessidades de clientes menos ricos e acompanhar o fluxo da globalização econômica, quebrando assim o paradigma do regionalismo. A informação desempenha, nesse contexto, um papel fundamental. Algumas vezes a informação advém de ações do P&D, mas na maioria das vezes provém do esforço coletivo em se procurar, desafiando suposições limitadoras. Em síntese, se os membros da coalizão dominante forem capazes de perceber que

um país pode exportar seus valores e gostos preferenciais tanto quanto seus produtos, suas organizações podem antecipar tendências internacionais de consumo.

Atualmente, pode-se notar esse desfecho na exportação brasileira do conceito de beleza feminina, bem como na exportação americana do conceito de conveniência dos cartões de crédito e da comida do tipo *fast food*. Nessa ótica, uma nação com diferenças marcantes no padrão de comportamento, pode fornecer às suas organizações novas formas de competição.

Para Sull (2003) tais organizações inovam a fim de oferecer a seus consumidores o valor apropriado que suas percepções reivindicam; *they innovate around*. Organizações inseridas nesse contexto de inovação, seja em setores específicos ou simplesmente em ambientes de cultura própria, tendem a se destacar e, por conseguinte, sobreviver, a se empenhar para alterar e/ou destruir sua própria cadeia de círculos achurados. Em outras palavras, são capazes de recriar vantagens competitivas sustentáveis de acordo com Porter e Siggelkow (2003) de tempos em tempos.

Dentro dessa linha de concepção, o presente capítulo toma forma e se delimita à luz de outra relação dicotômica, desta vez, proposta por Stiglitz (2002) de globalização e organização, tendo como contribuição teórica a perspectiva naturalista nas etapas do processo de tomada de decisão organizacional, ou seja, a forma como os tomadores de decisão, munidos da própria interpretação do ambiente, escolhem suas alternativas de combate, adotando posturas estratégicas. Para Kanter (2003), na era da economia global, o poder advém não mais da localização per si da organização, mas ao invés disso, da habilidade dos tomadores de decisão em administrar ativos intangíveis capazes de fidelizar clientes. De acordo com Kanter (2003), tais ativos são: conceito, competência e conexões. Segundo a referida autora, conceito é um ativo necessário, pois incentiva novas idéias de produtos e serviços que entregam valor ao consumidor. A competência é traduzida pela habilidade de tornar possíveis e palpáveis tais idéias em produtos acabados, inseridos em um padrão

mundial e, conexões, por sua vez, dizem respeito às alianças entre organizações para ampliar os horizontes de comercialização desses produtos.

Dymsza (1974), clássico pensador dos efeitos da globalização, considera que são os líderes organizacionais os responsáveis por formatar o compromisso internacional de suas entidades por meio de uma filosofia de negócio, ou missão. Tal missão serve como guia para colaboradores dispersos geograficamente, a fim de que cooperem independentemente e, ainda, coletivamente, em direção à realização das metas da organização.

À medida que a organização se internacionaliza, os membros da coalizão dominante formal passam a se concentrar no processo de diferenciação em relação aos demais concorrentes. Esse prelúdio de criar valor para clientes em específico passa pela sedimentação do conhecimento por meio da mediação do impacto da cognição de seus membros, diante da capacidade de resposta da organização. Isso significa dizer, referenciando Narayanan e Fahey (1990) que os tomadores de decisão podem ser vistos como recrutadores e intérpretes de dados e que são os seus modelos mentais que determinam quais informações devem receber atenção ou não. Ao se vislumbrar o futuro, projetos de internacionalização como ao que a ESTOBEL se encontra atualmente submetida, perpassam todas as etapas de tomada de decisão propostas por Russo e Schoemaker (2002).

Nesse contexto, o fenômeno da globalização acelerou o processo de comunicação, facilitando o acesso à informação e potencializando o acesso a novos entrantes na arena competitiva, que passam a competir por excelência. Tal contextualização aumentou, por sua vez, a incerteza no processo de tomada de decisão.

Assim, a importância do contexto da globalização para essa dissertação centra-se em conceber alternativas estratégicas de negócios que desmistifiquem o conceito geográfico de atuação (o fenômeno do regionalismo) a favor de uma visão holística do negócio (DANIELS,

1996) com ênfase na organização concebida como sistema aberto⁵ e parte de um ambiente maior. Nesse último caso, Bowditch e Buono (1997) argumentam que nem todos os fatos ocorridos nesse ambiente afetam todas as organizações, contudo “eventos significativos podem afetar as organizações muito mais profundamente que as políticas e melhorias internas”. Dessa forma, há dificuldade de se delimitar o conceito de ambiente. Bowditch e Buono (1997) definem ambiente geral da organização como sendo fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações em um determinado espaço geográfico. Nele estão incluídas, entre outras, as condições tecnológicas, os fatores sociais, as interações políticas, as condições econômicas, os fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, as condições culturais. O ambiente operacional (ou específico ou de tarefa) é aquele que enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes à organização.

A outra distinção analítica do ambiente apresentada por Bowditch e Buono (1992) se dá em função da percepção dos membros da organização; em uma palavra, ambiente real e percebido. O ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa, concentrando-se nos ambientes geral e operacional da organização. Nessa visão, o relato das posturas estratégicas é relevante como objeto de estudo, porque, de acordo com a dinâmica do movimento de globalização, qual seja, a operação em mercados internacionais, sofre uma transição para uma operação de relevante sofisticação, cujo produto é visto e analisado dentro de um contexto de serviço agregado. Nesse cenário, o valor *free on*

⁵ Uma das características dos sistemas abertos é a equifinalidade, ou seja, os mesmos resultados podem ser alcançados de várias maneiras, com diferentes recursos, processos de transformação e vários métodos ou meios.

board, (FOB), de uma mercadoria versus o volume em um container já não são os parâmetros analisados.

De fato, de acordo com Sull (2003), conforme a arena competitiva se modifica, as estratégias e o comprometimento (crenças e modelos mentais) dos principais tomadores de decisão também devem se alterar na mesma velocidade, sob pena daquilo que passou a denominar de inércia ativa. Cabe ressaltar que, segundo Stiglitz (2002), o termo globalização pressupõe a remoção das barreiras ao livre comércio e a maior integração das economias nacionais.

Atualmente, o conceito de nível de serviço, oferecido por determinada cadeia de valor, já não basta; o conceito de Kanter (2003) ecoa nos mercados – conexões são o parâmetro de ordem, ou seja, a soma de todas as células da cadeia de valor das organizações aliadas, por sua vez, é contabilizada pelos potenciais clientes na introdução de novas marcas a figurar em seu leque de opções de produtos a serem comercializados. Tais ativos intangíveis propostos por Kanter (2003) requerem constante atualização dos esquemas interpretativos da coalizão dominante formal, infringindo velocidade às respostas sob pressão de tempo nas tomadas de decisão – características típicas da abordagem naturalista e que configuram, nas fontes de poder de Klein (1991), as ferramentas capazes de auxiliar os estrategistas a modelar⁶ etapas do processo de tomada de decisão. Isso significa dizer que os limites cognitivos dos tomadores de decisão solapam a eficácia das ferramentas tradicionais de formulação da estratégia, afirma Ginsberg (1996).

Hodgkinson (2002) considera que os tomadores de decisão necessitam de ferramentas que lhes permitam visualizar um curso de ação impróprio. O que deixaria os estrategistas mais cientes de suas limitações, cujas demonstrações empíricas podem ser

⁶ As modelagens são esforços na tentativa de fazer previsões desenvolvendo modelos que ligam opções e suas conseqüências ao estabelecerem as eficiências e as margens de confiança da escolha aclamada.

melhor observadas nos relatos de Barr e Huff (1997); Barr et al. (1992); do próprio Hodgkinson (1997); Reger e Palmer (1996) sob a nomenclatura de inércia cognitiva. Nessa visão, segundo Hodgkinson (2002, p. 1), “os estrategistas têm o compromisso de, periodicamente, se engajar em um processo de reflexão e diálogo, a fim de desafiar suas crenças e pressupostos mais arraigados”.

A mesma consideração tem como resultado as características do tomador de decisão – o que neste capítulo (em específico) traduz-se pelas habilidades do “perfil global de gerência”, de Bartlett e Ghoshal (2003). Para esses autores uma organização diante do globalismo – termo que se refere à rede global de interdependência em escala de fluxo de pessoas, idéias, capital e mercadorias e é obvio de informação dispõe de algumas formas de construir capacidade estratégica. Isso, nas palavras de Porter e Siggelkow (2003) se traduz por configuração ótima: competir por meio da eficiência da escala em padrão mundial, como é o caso do sistema de produção da Toyota, que apresenta responsabilidade e flexibilidade em nível regional, e o caso do modelo de gestão da Honda, que, de acordo com Ohmae (1989) permite à organização manter uma genuína perspectiva equidistante de suas unidades de negócios, bem como de seus consumidores-alvo. Ainda, entre outras, ter a capacidade de aprender com as mais diversas situações de mercados por intermédio da comunicação e entendimento dos mais variados níveis hierárquicos da organização, modelo este de administração adotado pela Semco do Brasil. A essa capacidade de externar um objetivo único à organização, Mauborgne e Kim (2002) denominaram de *strategy canvas*.

Ao autor Ginsberg pertence a denominação sistema de escolha, e a mesma se refere à modelagem baseada na dinâmica de variáveis interdependentes, cuja interação se dá sob constante pressão de tempo. Ginsberg (1994) considera, ainda, que o sistema de escolhas é um modelo particularmente útil para representar variáveis intangíveis em um mapa de alocação de recursos. Esse sistema foi chamado por Porter e Siggelkow (2003) de mapa de interações,

devido à contribuição dada pelos seus pontos de intersecção ao referido sistema de escolhas - FIT. Tais critérios de interação definem o termo FIT de acordo com Siggelkow (2001) como sendo pontos de vantagem competitiva, representados na forma de a organização reagir ao ambiente percebido (BOWDITCH; BUONO, 1997), procurando maximizar suas condições a fim de produzir um sistema – conjunto de escolhas – enunciadas pelo mapa estratégico como forma de visualizar o processo de formulação da estratégia.

Essa capacidade de representação, na ESTOBEL, se baseia no modelo de aprendizagem de Néelson e Winter (1982) em que tais rotinas são o resultado do método de tentativa e erro, bem como da seleção e/ou retenção de comportamentos prévios. Dessa maneira e no intuito de oferecer uma alternativa à resolução do binômio levantado à entrada do capítulo, a escola da *cognitive search* à luz de Lippman e McCall (1976) fornece um modo diferenciado de avaliar alternativas de tomada de decisão, propondo uma maior gama de opções (alternativas) a ser considerada e, por fim, as submetendo ao FIT ou, em outras palavras, ao ajuste de tal alternativa a um padrão de comportamento considerado coerente, lacuna esta, preenchida pela corrente da tomada de decisão naturalista, cujas ferramentas de Klein (1998), a recordar, são: metáfora e analogia, intuição, simulação mental, narrativa e poder de contar histórias ao modificar os esquemas representativos; por si só, resultam em um melhor enquadramento e, portanto, em novas perspectivas adaptativas do ambiente, melhorando a dinâmica da estratégia competitiva.

A tomada de decisão naturalista habilita o tomador de decisão a obter eficiência e controle operacionais sem reduzir a criatividade e a iniciativa individual, que ficam a cargo das etapas do processo de tomada de decisão propostas por Russo e Schoemaker (2002) e um dos três modelos defendidos nesta dissertação. Sendo assim, os estrategistas necessitam de um meio comum para propagar e estimular o entendimento da atual estratégia da organização, bem como de sua posição competitiva, procurando, ao mesmo tempo, minimizar as falhas na

comunicação, oriundas de diferentes visões etnocêntricas. Esses meios são as fontes de poder. (KLEIN, 1998, p. 165-172).

Ao se analisar as abordagens mentais, que, em síntese, são o significado das ferramentas propostas por Klein (1993), tanto as que ajudam a alcançar metas quanto os vieses cognitivos que atrapalham, o trabalho de inserção da organização no contexto da globalização torna-se mais exequível.

Seguindo essa linha de raciocínio, aqui se considera o termo globalização em relação ao nível de comprometimento da organização com os mercados, estabelecendo a relação da globalização em nível econômico com a percepção da coalizão dominante formal no processo de tomada de decisão estratégica. Para tanto, Ohmae (1989) salienta que um gerenciamento eficaz da estratégia nos tempos atuais significa prestar atenção à entrega de valor aos consumidores e para o desenvolvimento equilibrado entre quem são seus consumidores-alvo e o que esses querem, mas acima de tudo, o quanto os ditos consumidores estão habilitados a consumir. Para Ohmae (1989) antes de se falar de globalismo é preciso “enxergar” seus consumidores claramente. Somente eles podem oferecer razões plausíveis para o pensamento organizacional global.

No entanto, Stiglitz (2002) considera que as decisões referentes à globalização são de cunho ideológico, tanto em nível de organização quanto de nação-estado, desconsiderando, portanto, uma das etapas de Russo e Schoemaker (2002), denominada reunião de inteligências. No primeiro caso, ainda segundo Stiglitz (2002), porque a ambigüidade é parte da organização formal, e o processo da tomada de decisão organizacional é certificado por etapas burocráticas, e por vezes políticas; já no segundo, porque tal hierarquia de comando configura o conflito e o poder na essência da gnoseologia do fenômeno – globalização versus diplomacia comercial – ambos refletindo-se como fatores comportamentais preponderantes da decisão em grupo (governo).

Em se tratando de estratégia competitiva, Hitt et al. (2003), consideram que a competitividade de um país é alcançada mediante o acúmulo das competências estratégicas de cada empresa. Sendo assim, os citados autores continuam argumentando que a empresa somente conseguirá obter um retorno acima da média do mercado se desenvolver competências estratégicas essenciais, capazes de criar uma vantagem sustentável na agregação de valor ao cliente, sendo a cadeia de valor, na qual a empresa estará inserida, de fundamental importância no descobrimento dessas competências. Quais as competências a serem desenvolvidas, para quais mercados, como transferi-las e que retornos poderão ser auferidos tornam-se partes do pensamento e das decisões estratégicas das organizações, que ambicionam sobreviver nesse novo cenário de franca flexibilização de fronteiras comerciais.

Mintzberg e Quinn (2001) estabelecem posicionamentos estratégicos genéricos, conforme a combinação das diferentes competências dos elos de uma cadeia de valor, que resultam na concepção de produtos/serviços e na transferência desses aos clientes em diferentes estágios de mercado. Cada um desses argumentos, segundo Ohmae (1989) exige tomadas de decisão distintas para se manter uma forte posição competitiva global. Nesse novo momento de globalização da economia, a concorrência passa a ser contra as melhores práticas mundiais em cada setor, afirma o autor. De forma análoga, tal competitividade, segundo Ohmae (1989) se dá em razão de alguns postulados básicos:

- a partir da capacidade de perceber mudanças nas necessidades de mercado e na estrutura do setor industrial que ocorrem longe da sede (matriz);
- os recursos para analisar os dados e desenvolver respostas estratégicas para os desafios competitivos, que estavam (estão) emergindo em todo o mundo;
- a iniciativa gerencial, a motivação e a capacitação em suas operações no exterior para responder às diversas e súbitas mudanças nos ambientes em que operam.

Nessa abordagem, este capítulo foi concebido para observar os desafios gerenciais que acometem a coalizão dominante formal, na tentativa de escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos estratégicos (característicos da organização) são capazes de produzir uma relativa vantagem competitiva. O conceito central por trás dessa relevância sedimenta-se, tanto na postura estratégica adotada pela organização como também no exercício da estratégia corporativa em última instância, que, no entanto, não é o foco deste instrumento de pesquisa. Assim, as análises organizacional e ambiental devem reconhecer o exercício da escolha por parte dos decisores organizacionais, diante de uma perspectiva da escolha estratégica (CHILD, 1972). A percepção desse ambiente, por parte dos membros da coalizão dominante formal, constitui o ambiente percebido ou subjetivo, ou seja, reflete a interpretação subjetiva do ambiente real. Dessa forma, embora essas percepções sejam eventos “reais”, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização; [...] isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais. Como o ambiente se torna conhecido para uma organização através das percepções de seus gerentes, muitos teóricos defendem que o ambiente percebido é mais importante que o ambiente real. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.147).

Uma das profundas transformações que marcaram o século XX foi o aumento do comércio internacional. Dados da Organização Mundial do Comércio (OMC) mostram que as relações comerciais, no período anterior à Primeira Guerra Mundial, cresciam em média 2,5% ao ano, e a produção 2,2% no mesmo período. Entre 1970 e 1998, o total global das exportações cresceu 1.600% (mil e seiscentos por cento), e o PIB mundial, no mesmo período, cresceu 890%. Essas informações mostram que a organização deve estar atenta ao fenômeno da globalização e, segundo afirmam Kotler e Armstrong (2004), gradativamente, os produtos desenvolvidos em um país encontrarão aceitação em outros. A força-motriz da globalização, portanto, parece residir na liberalização dos mercados afirma Stiglitz (2002).

Entretanto, por trás da ideologia de livre mercado, atribuída a Smith, Stiglitz (2002) apregoa a aceitação dos perigos de sua liberalização indistintamente.

A teoria econômica de Stiglitz foi responsável pelo prêmio Nobel de Economia de 2001, justamente por enfatizar as condições extremamente restritivas – apontadas pelas informações imperfeitas e mercados incompletos que atualmente existem.

Stiglitz propôs intervenções a partir de uma melhor regulação bancária e sistema de cobrança de impostos, bem como a reforma da falência, a fim de evitar a natureza especulativa, tanto do endividamento público quanto de organizações globais e, por fim, um melhor gerenciamento das taxas de câmbio. Essa seção, portanto, trata da globalização como instrumento econômico, com a ressalva da liberalização de mercados por parte dos países, e pressupõe, segundo Stiglitz (2002), cautela em relação aos procedimentos a serem perseguidos por organizações de médio porte em relação ao seu comprometimento internacional que têm, por sua vez, no setor privado, seus maiores representantes: multinacionais, bancos, *tradings*, empresas exportadoras, etc. Esse último, representa o caso da organização objeto deste estudo.

Isso posto, pôde-se observar mediante os conceitos relacionados que o incremento do volume e dos valores no comércio global, aliado às diferentes modalidades de financiamento ao comércio exterior, que as tomadas de decisão em organizações exportadoras configuram-se cada vez mais importantes. Essa importância, segundo João Lucas Quental N. de Almeida, auditor econômico e comercial da embaixada do Brasil no México, revela um país maduro, cujas transações comerciais o inserem como líder comercial da América Latina e mentor político de um bloco econômico que ainda se avizinha.

Em recente entrevista, datada de 2 de setembro de 2003, no programa Globo News, o economista Pierre Salama mencionou que o Brasil possui, referenciando Keynes, a configuração de economia de cassino. Isso significa, dentro de um panorama geral, que no

início da década de 90, o País importava máquinas e exportava dividendos. Os juros altos se faziam necessários para atrair o capital investidor, porém também era eminentemente especulativo; a economia era considerada fechada e com a recessão sempre à porta. Tal explicação reside na troca ou na circulação de capitais que, na década referida (anos 90) foi assombrosa, comenta Pierre, embora houvesse, ainda, pouca circulação de mercadorias.

Na tentativa de criar os mercados do futuro, nas palavras de Hamel e Prahalad, no livro *Competindo pelo futuro*, a reformulação da Câmara de Comércio Exterior no governo Fernando Henrique Cardoso proporcionou melhor aproveitamento das missões empresariais por parte da classe empresarial, alavancando as exportações aos chamados países não tradicionais, ou seja, àqueles países que apresentavam pouco ou nenhum histórico de importação brasileira. Nesse contexto, a globalização, dada a sua complexidade, dinamiza o ritmo da tomada de decisão e expande as despesas gerais indiretas para os tomadores de decisão, que se encontram diretamente envolvidos nos subsistemas da globalização (micrororganizacional e macroeconômico), afirma Stiglitz (2002).

No período de interesse do presente trabalho, cabe ressaltar, que o Plano Real afetou as exportações brasileiras em sua fase inicial, haja vista ter monitorado e regulado o câmbio na tentativa de combater a inflação. As organizações, no intuito de monitorar as condições do ambiente, em detrimento de sua competência gerencial, esbarrarão sempre na práxis do resultado final de suas operações, que se manifestam no fechamento do câmbio, que, por sua vez, apresenta relação direta com a política de combate à inflação, adotada pelo governo brasileiro.

A globalização, portanto, determina o fim dos mercados domésticos, não importando quão pequeno esse território possa ser. Nesse momento de economias interligadas e de facilidade de comunicações, os concorrentes, supostamente distantes, ao se utilizarem da redução dos custos de transporte, serão capazes de penetrar em qualquer mercado, e o Brasil,

ainda protegido por uma indústria subsidiada em alguns setores, parece encontrar na profissionalização do *agribusiness*, no setor moveleiro, bem como no do aço, mercadorias produzidas em escala e com preços mais baixos, tornando-se, também, um global *player* capaz de defender seu mercado e angariar outros novos.

Isso afirmou Bem J. A von Schalk, presidente da Câmara Alemã de Comércio e Indústria de São Paulo, em reunião anual em junho de 2003.

Kotler (1998) acrescenta: “a atratividade de um país é influenciada não somente por indicadores macroeconômicos, mas, acima de tudo, pelos produtos que nele circulam; renda, população, geografia e clima político fazem sua atratividade”. Dessa maneira, o Brasil com sua imensa dimensão territorial e uma renda concentrada, não oferece para suas empresas outra chance a não ser contra-atacar mercados em resposta aos constantes assédios de empresas estrangeiras em nosso quintal.

Finalizando, a internacionalização da produção global projeta para o ano de 2010, segundo a revista *Deutschland* (1999) um produto bruto global de USD 48 trilhões e um aumento do intercâmbio mundial para USD 16 trilhões. Prevê, ainda, e de modo geral, já que não há como predizer a distribuição, um incremento de USD 16,6 mil dólares para USD 22,8 mil dólares na renda per capita dos países desenvolvidos.

Nessa linha de raciocínio, a correlação entre a expansão populacional e a produção global deixa evidente que as economias industrializadas têm margem reduzida de crescimento do PIB, conquanto as emergentes, como no caso brasileiro, ainda apresentam grande potencial de mercado.

Por último, não se pode confundir, afirmam Czinkota e Ronkainen (2000) rivalidade entre concorrentes com entrada no mercado de novos competidores, a partir do estabelecimento de suas empresas no Brasil, pois com a abertura da economia crescente no Brasil, vieram muitos concorrentes para o País, não para fabricar, mas para vender.

2.4 NOVO SENTIDO DE LIDERANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO DO PRESENTE

A organização da época do chefe transformou-se em uma nova organização. As pessoas também mudaram. Com isso, para se atingir resultados em organizações, que enfrentam mercados que também mudaram, as quais se deparam com um ambiente organizacional dinâmico, o chefe de anteriormente está tendo muitas dificuldades para gerar tais resultados. No entanto, cabe ressaltar que o desejo por um sentido de liderança – capaz de desenvolver e sustentar equipes – está alicerçado em três pilares segundo Morgensztern (2002): o líder, o liderado (o seguidor), e uma situação, que, por sua vez, se altera sob questões como tempo e cultura. A diferença reside exatamente na situação. Líderes para Bennis (1996) são pessoas que sabem quem são, quais são suas forças e fraquezas e como empregar integralmente suas forças para compensar suas fraquezas. Também sabem o que querem, por que querem e comunicam o que querem aos outros, de modo a obter cooperação e apoio.

Ao se observar um chefe de cozinha, por exemplo, fica notório que sua autoridade se dá pelo conhecimento e pela voz de comando literalmente. Contudo, isso é chefia, e não, liderança. Nesse contexto, como já ficou evidenciado em razão do livro, frequentemente citado nesta dissertação, *Fontes de Poder* de autoria de Klein (1998), pessoas como os chefes de bombeiros que tomam decisões de risco, corretores de bolsa e chefes de cozinha, têm uma gestão competente de suas equipes o que não os torna, necessariamente, líderes, mas creditam aos mesmos, sabedoria no exercício da autoridade. Nos vários exemplos citados no livro de Klein, acerca do modo como as pessoas tomam decisões, o autor afirma que as mesmas são muito mais baseadas na experiência, na simulação mental e na intuição do que no diálogo em grupo e em bases analíticas, talvez e certamente pelo limitador tempo que envolve os

decisores. Bennis (1996) já leciona: “Ensinar liderança é impossível, visto que liderança é caráter e capacidade de avaliação.”

Bennis (1996) em seu livro: *A Formação do Líder*, descreve o personagem Ed que fora recusado para o cargo de presidente, justamente porque Ed entrou para o mundo dos negócios com a mentalidade de garoto durão, que brigava nas ruas. Dessa maneira, um gestor competente não é um líder, como já foi afirmado, pois, movido a estímulos de terceiros, torna-se capaz de estimular os outros, porém é incapaz de adaptar-se a um ambiente organizacional, no qual a capacidade de relacionamento, que segundo Goleman (1996) é capaz de atrair pessoas voluntariamente para nosso lado, ou ao lado de Ed (no exemplo), é o que contribui para o exercício de uma liderança e o que dá sentido à equipe. É isso que os líderes precisam oferecer segundo Bennis, porém muito mais do que inteligência emocional, de Goleman (1996), eles necessitam estar à frente de suas equipes, questionando continuamente o status quo organizacional. Liderança, portanto, não significa inconformismo com os resultados, mas uma busca por se antecipar às mudanças. Ao se deparar com a assertiva de Bennis, de que é necessário criar uma arquitetura organizacional capaz de bem gerir o capital intelectual revolucionário da organização, só se consegue melhor compreender com o auxílio de Donald Sull quando declarou, na Revista Exame de 09 de julho 2003: “Bons líderes declaram uma crise antes que haja uma ameaça.”

A partir desse momento, caso não seja citado Porter e Siggelkow (2003), estar-se-á adentrando em terreno conflitante com os escritos acima. O motivo é que em um setor dinâmico, ou em se tratando de condições adversas do ambiente, é que se faz mais necessário declarar guerra a um inimigo imaginário. Para uma maior compreensão se faz necessário, segundo Dymsha no livro: *Estratégia das empresas multinacionais* (apud PITMAN, 2003) reinventar a empresa, que implica estabelecer um único objetivo diretor, que, segundo Pitman, evita demandas contraditórias do tempo dos funcionários em relação à meta de fato e, por sua

vez, aumentam as chances de se conseguir ações melhor coordenadas e bem focalizadas. Isso só é possível a partir de uma correta análise do ambiente.

Tal tarefa é primordial no líder, que necessita cultivar uma atmosfera que incentive, ou ainda, exija uma atitude inquisidora, mencionando Pitman; por parte da coalizão dominante, em estabelecer as ferramentas necessárias para tomar a melhor decisão frente a esse ambiente. Para Klein (1998) o segredo dos líderes, no comando de sua equipe, como ele chamou, reside no fato de que sua experiência permite-lhes ver uma situação, mesmo uma não rotineira, enquanto exemplo de um protótipo. Isso lhes permite identificar uma ação razoável. Tal estratégia recebeu o nome de tomada de decisão da primeira opção identificada. Os líderes, portanto, utilizar-se-iam do poder da simulação mental, visualizando a ação na sua mente. Se descobrissem um potencial problema, passavam para a opção seguinte, até encontrar uma que parecesse funcionar. Os líderes experientes, justificados no capítulo por Sull, e aqui comentados por Klein ponderam cuidadosamente as vantagens dos diferentes cursos de ação e são capazes de criar um único curso de ação que faz sentido, compartilhando com a coalizão dominante formal, a tarefa de conseguir um consenso em relação a um punhado de crenças básicas: Sull (2003) chamou a isso de âncoras em oposição a dogmas (valores profundamente arraigados e imutáveis na cultura organizacional), que, por sua vez vão determinar seu comportamento (gerentes seniores). Em última análise, o desempenho da empresa segundo Pitman no artigo “Liderar para valorizar” publicado na revista Harvard Business Review (2003).

Para Child (1997) o conceito de coalizão dominante reside no modo como a empresa reage em função das percepções de seus executivos quanto ao ambiente objetivo da organização. Entretanto, para Miles e Snow (1978) a coalizão dominante é constituída pelas pessoas responsáveis pela tomada de decisão e que têm como responsabilidade a busca da solução de problemas organizacionais. Dentro dessa linha de concepção, Hall (1990) entende

o ambiente como percebido, visto que ele é interpretado e avaliado pelos atores humanos, e a percepção que eles têm do ambiente converte-se em realidade. As condições ambientais são importantes apenas na medida em que são percebidas por aqueles tomadores de decisão.

Para a consecução desse intento, segundo Siggelkow (2002), é necessário que os melhores executivos o façam, porém que sejam amparados por uma boa estrutura que ele chamou de habilidade para reagir às mudanças ambientais, do original *internal fit*. Ainda, e em outras palavras, para responder prontamente ao ambiente e ser capaz de reinventá-lo, oferecendo respostas criativas e não apenas reforçando o que deu certo no passado, é preciso ter cacife. Sull (2003) define como âncoras a busca de novos parâmetros para definir o sucesso vindouro da organização, que, só será possível e fica mais claro quando se define por cacife, além do fôlego financeiro para implementar as mudanças, uma boa estratégia, capacidade de produção, adequada cadeia de suprimentos, projeto organizacional e política de recursos humanos, ou seja, *internal fit*.

Como leciona Bennis (1996), sobre a dificuldade de se ensinar liderança, tal argumento reside no fato de a empresa, hoje, ter se transformado num exercício de valores. Segundo antropólogos, só pode gerar seguidores se o líder for capaz de expressar-se com clareza, ter e transmitir confiança e emanar esperança, ao oferecer inspiração no sentido de identificar-se com a visão e a missão da empresa e entusiasmar seus colaboradores nessa jornada como disse Morgensztern (2002).

Em uma época em que o esforço não mais suplanta o talento e que nenhum homem talentoso sozinho é capaz de enfrentar as condições de jogo em um ambiente tão dinâmico, os autores Bennis, Parikk e Lessem (2002) lembram que a liderança não surge só da maestria pessoal, mas também é o resultado da sinergia, ou interação grupal que favorece o trabalho em equipe. Sendo assim, é pelas formas de liderança que se pode predizer a identidade organizacional; por fim, nada mais é do que uma entrega maior de produtos, mas a forma

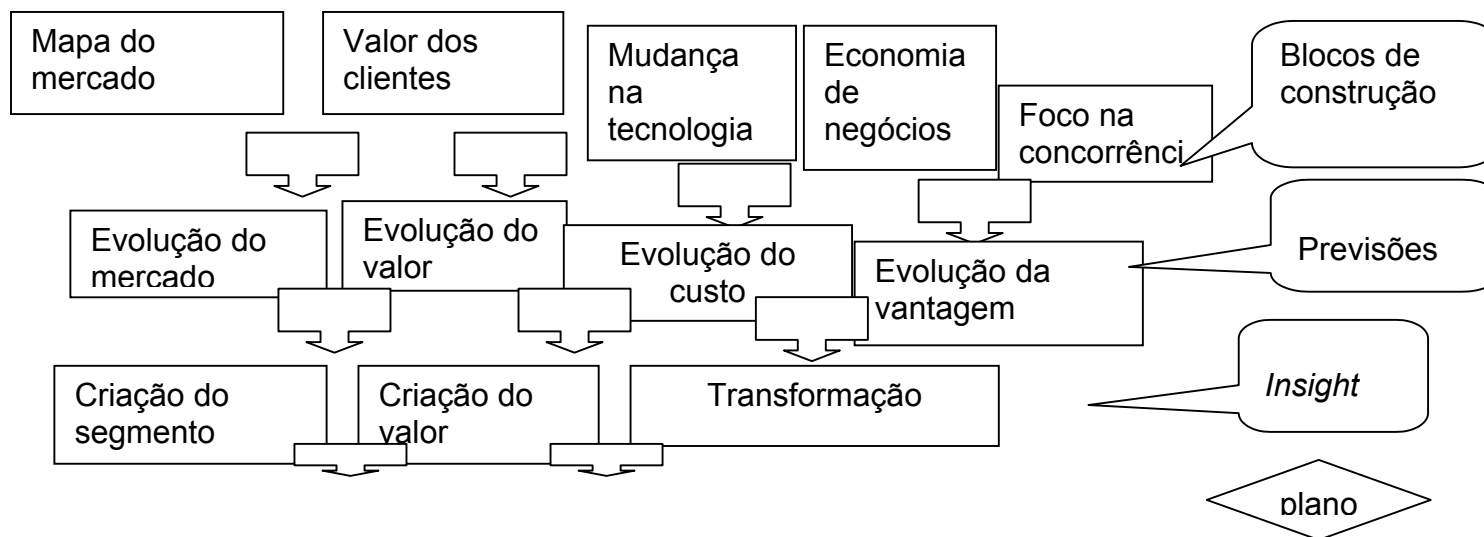
como o valor é criado e se sustenta na organização a partir das relações humanas, que, nesse nível, se resumem a falar, ouvir, observar, aconselhar e perdoar segundo Morgensztern (apud BENNIS, 1996). Esse autor acrescentou em 2002 a ética e a interação de tais itens em sua formatação e perspectiva com todos os detentores de interesses (*stakeholders*) que envolvem a organização no livro *Beyond Leadership*, em português (A formação do líder).

Em paralelo ao conceito de *internal fit* criado por Siggelkow (2001), Sull (2003) reforça em seu livro: *Revival of the fittest: why good companies go bad and how great managers remake them*, que a fórmula do sucesso existe. Segundo o próprio professor, é composta por cinco elementos: estratégia, clientes, fornecedores-chave, processos de negócios, ferramentas e valores e acrescenta: “Quanto mais bem sucedida é a fórmula, mais difícil será convencer as pessoas a mudá-la quando isso for necessário.”

O comentário acima se encaixa, já que se está tratando de FIT na atual conjuntura em que o líder exerce sua função no sentido de estar apto a servir seus subordinados na busca da realização de suas metas. Nesse contexto, vale ressaltar o título da obra de Murrman e Tushman (1997) *Organizational Responsiveness to Environmental Shock as an Indicator of Organizational Foresight and Oversight: the role of executive team characteristics and organizational context*, pois o mesmo contribui para evidenciar a importância da liderança como contribuição para o desenvolvimento de equipe (s) e na resposta às mudanças que se fazem mediante a soma de esforços e que reafirma a identidade corporativa por meio dessa figura organizacional (o líder) e da percepção corroborativa da coalizão dominante formal. Os referidos autores explicam que nessa capacidade de desenvolver uma equipe, com um novo senso de comprometimento, “o líder atua como um facilitador emocional, não tomando as dores pela falta de confiança dos membros da equipe, mas compartilhando com eles da resolução do problema, encorajando-os e lhes oferecendo recursos para a superação, visto que líderes não atingem metas sozinhos”. Para Evans (1991), tal superação de metas só é possível

a partir do uso da criatividade da equipe, entendendo por criatividade a habilidade de associar idéias aparentemente sem relação alguma, o que implica não só a reunião de inteligências como já foi mencionado, mas também o fato de procurar eliminar ou, pelo menos de, estar atento aos vieses cognitivos, sendo que pelo exposto, tal assertiva já justificaria a ressonância em outras partes, ao longo desta fundamentação, sem mencionar que tem grande importância no desenvolvimento de equipes.

Por sua vez, a criatividade está associada a organizações intuitivas, o que não significa contratar indivíduos com mais intuição para sua organização, e é mais relevante para a estratégia do que o uso da criatividade em si, que é uma atribuição do campo da psicologia social, segundo Pisani et al. (1996). Dada a relevância do conceito e sua importância para esta pesquisa, segue abaixo a figura 2. De acordo com Sull (2003), organizações intuitivas favorecem o intercâmbio dos quadros de tomada de decisão.



Inovação do valor e/ou inovação da vantagem = inovação estratégica = resultados

Figura 2: Modelo de organização intuitiva
Fonte: Bennis (1996)

Como se pôde observar na criação de valor e na conseqüente inovação estratégica, o quadro de nota chama atenção para a contribuição da intuição, pois, segundo Bowditch e Buono (1997), o ambiente específico ou operacional varia dependendo das atividades da organização, tais como os produtos oferecidos e os mercados atendidos. A mesma consideração vale para se evitar na organização uma fonte de isomorfismo, proveniente das fontes de especialização da gerência. À medida que seus dirigentes participam de associações profissionais e de negócios, suas idéias tendem a ser homogêneas (DIMAGGIO; POWEL, 1983); portanto, elas acabam modelando suas organizações de modo a parecerem uniformes (OGAWA, 1994).

Assim, concebendo o desenho organizacional em resposta às pressões ambientais, tanto externas quanto internas, com o tempo, as organizações que atuam no mesmo ramo tendem a se parecer umas com as outras. Em resumo, de acordo com tal assertiva, as opções estratégicas e as intenções de controle da empresa seriam vistas como originárias da ordem institucional em que uma empresa se vê inserida (HALL, 1990).

Ao se enfatizar a importância do problema estratégico, Ansoff (1993), opta-se por amparar tal conceito à luz do sistema de escolhas de Siggelkow (2002a) e conforme o próprio Ansoff (1990), a análise da relação estratégia/ambiente exige dos executivos atenção a três pontos:

- a turbulência ambiental;
- a estratégia adotada;
- a capacitação.

Sendo assim, é importante que se defina a linguagem com a qual o ambiente organizacional e suas variáveis são vislumbrados. Do mesmo modo, também é relevante ilustrar as interações para as atividades rotineiras da empresa, defendendo a harmonia com o

ambiente a partir da projeção dos dirigentes da organização diante desse ambiente. Nesse contexto, a dissonância cognitiva aparece como um fator mais relevante que o próprio monitoramento de variáveis pré-concebidas do que é ou do que se entende por ambiente. No entendimento desta obra e, entendendo a mesma como um erro analítico ou de leitura de cenários ambientais, uma ferramenta de modelagem que permite representar a realidade, tacitamente assumida, embora seja um catalisador para a reunião de inteligências, ela é um processo que pode sempre apresentar significância a partir do momento em que todos os envolvidos têm uma visão compartilhada do que é estratégia e como ela é criada para angariar vantagem competitiva em sua organização. Nesse trabalho, é entendida como *valued-curve* entre outras nomenclaturas, ou ainda, considera o autor Rivkin (1998), por exemplo, ao citar a dificuldade de se imitar estratégias complexas. Dentro desse último aspecto, a liderança gira em torno de visões, idéias, direção e tem mais a ver com inspirar pessoas, quanto à direção e metas, do que com a implementação de decisões, que é uma atribuição da coalizão dominante formal, a qual no livro de Bennis (1996): *A formação do líder*, foi classificada como função gerencial.

Segundo Simon (1976), gerente é a pessoa que consegue resultados por meio de outras pessoas, porém, atualmente, tal afirmativa deve ser alterada como sendo com outras pessoas. Segundo Cassarro (2002), gerente é todo e qualquer indivíduo com nível de decisão dentro da organização. Desse modo, tanto é gerente o principal executivo da empresa como qualquer dos menores encarregados dentro da organização. Bartee (apud ANSOFF, 1993 p.25) esboça sua preocupação básica; a saber: “uma coisa é pensar estrategicamente, e outra é agir estrategicamente”. Bartee argumenta que as experiências de aprendizagem correntes levam a um comportamento passivo da observação de mudanças e que o desenvolvimento de administradores estratégicos é um problema de reeducação. O referido autor considera isso como algo que avança gradualmente, trocando uma hierarquia de ameaça por um aumento

progressivo da audácia dos administradores e da orientação ambiental. O conceito-chave nesse progresso é “enfrentar maior ambigüidade futura mediante a mudança das expectativas pessoais” e da estratégia de aprender como aprender. Os líderes, no entanto, ao alcançar sintonia plena com seus próprios referenciais, recuperam também a capacidade criativa. Para Bennis (1996), as qualidades de um líder são:

Tabela 3 - Qualidades de um Líder

Competência	Entendendo, como o domínio verdadeiro da missão que se tem a realizar.
Capacidade de articulação	Conhecer plenamente o que deve ser sabido na organização e ser capaz de compartilhar tal conhecimento com pessoas que devem se comprometer com ele.
Pensamento estratégico	Ver quadro 6
Pensamento dialético	A realidade é dinâmica, assim pois, busca relações entre idéias, a fim de alcançar a síntese.

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Bennis (1996)

Nesse contexto, o líder impõe de forma positiva sua filosofia à organização, criando ou recriando sua cultura. A organização, então, age com base nessa filosofia, realiza sua missão, e a cultura ganha vida própria, tornando-se mais causa do que efeito. No quadro 3 pode-se notar a distribuição de tempo dos gerentes para a formatação de um bom processo de decisão.

Etapa	Distribuição de tempo	Distribuição pretendida.
Quadros	12%	22%
Reunião de inteligências	40%	33%
Obtenção de conclusões	35%	22%
Aprendizado com a experiência	13%	23%

Quadro 3: Correta distribuição do tempo para o processo de tomada de decisão

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Russo e Schoemaker (2002)

Para tanto, uma empresa com identidade organizacional sólida tem na figura dos tomadores de decisão seu tempo dividido como foi escrito acima, o que leva a crer que as

organizações, atualmente, estão mais preocupadas com fidelidade e também em criar uma cultura padrão que será capaz de atribuir longevidade em tempos de crise, ainda com valores compartilhados e, por fim, com gerar um claro senso de direção.

Embora essa figura represente uma distribuição mediana do comportamento de líderes organizacionais situados em organizações americanas de porte médio (RUSSO e SCHOEMAKER, 2002, p. 34), seu uso nesta dissertação tem por objetivo chamar a atenção da liderança à necessidade de se reinventar a organização em períodos cada vez menores de tempo. Atualmente, a tecnologia é capaz de padronizar diversos produtos nesta era de globalização econômica. Em uma época assim, os tomadores de decisão devem buscar, na globalização, uma geografia sem fronteiras, impondo até quanto isso é possível, certos tipos de produto. Contudo, os problemas para se inserir uma organização no contexto de mercado internacional, de forma permanente ainda existem, e se manifestam na adaptação de formatos e procedimentos, no relacionamento com fornecedores e parceiros locais até a escolha do canal de distribuição de marketing apropriado, afirma Ohmae (1989). Quando se trata de estratégia de produto, são necessárias habilidades adicionais para o processo de tomada de decisão pelo qual as partes negociadoras chegam a um acordo. Tal abordagem competitiva demanda tempo por parte dos líderes setoriais (BENNIS, 1996). No processo de obtenção de conclusões, visto em organizações industriais, tanto quanto em redes varejistas, há necessidade de se fazer as perguntas corretas, ou seja trabalhar a negociação baseada em estratégia de cada grupo envolvido no processo.

No mercado de estofados, por exemplo, a altura e o tamanho avantajado dos americanos necessita composições de encosto maiores dos disponibilizados no mercado doméstico o que, por si só, dificulta a entrada em determinadas áreas geográficas como a costa leste americana. Nessa região em particular, os elevadores de edifícios corporativos são menores, dado o custo do metro quadrado. Assim a distribuição de tempo dos tomadores de

decisão deve deslocar-se para áreas de pesquisa e desenvolvimento ou, em outras palavras, a atenção do líder situacional deve deslocar-se para a etapa de reunião de inteligências.

Em suma, seja em um segmento de mercado segregado que compartilha de um mesmo conjunto de gostos e preferências ou seja no mercado varejista, em uma conjuntura global de competidores, os mais distintos, é impossível para a maioria dos gerentes atuais dimensionar todos os aspectos do plano de comunicação de marketing e revisitar o foco do negócio a cada ano. No entanto, consiste ao líder máximo da organização reter uma identidade corporativa consistente, provocar atitudes globais, gerar cultura orientada para a performance. Ainda, do mesmo artigo da *Harvard Business Review*, 40% dos autores foram categóricos ao mencionar a necessidade de se investir tempo no processo de aprendizado com a experiência, a fim de eliminar os efeitos corrosivos dos vieses cognitivos que “solapam boas decisões”, aponta Marks. Para Jeffrey Immelt, atual CEO da General Electric, é necessário investir mais de 40% do tempo nas pessoas e nos seus vieses cognitivos (2003, p. 42).

Cabe enfatizar que nesse processo de dimensionamento consciente do tempo das diversas equipes que, ao longo do tempo se constituem em diferentes projetos dentro da organização, é a mentalidade da coalizão dominante formal o alicerce fundamental para que esses ajustes conduzam às perguntas capazes de unir os esforços de todos e, assim, fortalecer as fontes de inter-relacionamentos entre os diversos *stakeholders* da organização, numa espécie de bússola para orientar a escolha de novas estratégias a serem discutidas.

2.5 ABORDAGEM COGNITIVA DA ESTRATÉGIA: A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO ESTRATÉGICO PARA A MANUTENÇÃO DO CONTINUUM DA ORGANIZAÇÃO

Para a manutenção do continuum da organização, não mais basta reinventar a organização constantemente como ressaltou Sull (2003), ou quiçá, antecipar as necessidades dos consumidores, porque sem uma clara noção da missão e dos valores que compõem o motivador de receita da organização, se perde o propósito de criação de valor para os *stakeholders*. Também antecipar necessidades que os consumidores dizem querer é muito perigoso e bastante diferente do uso e, na maioria das vezes, da disponibilidade que ditos consumidores têm para pagar, considera Ohmae (1989). Em outras palavras, as mudanças organizacionais não podem ser motivadas somente pelas intenções e expectativas de seus dirigentes. Tal pressuposto de abordagem da escolha estratégica, representada pela visão voluntarista, enfatiza que as pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional (coalizão dominante) não só adaptam a estrutura e os processos organizacionais às demandas ambientais, como são responsáveis por manipular o ambiente no sentido de fazer com que esse entre em conformidade com os objetivos organizacionais (MILES; SNOW, 1982; MILES; CAMERON, 1982).

No intuito de minimizar os eventos de natureza interna da organização como resistências políticas e conflitos de poder na tomada de decisão, é necessário gerar uma cultura orientada para a performance, afirma Marks (2003). Tal consideração sobre a mudança organizacional vale para as afirmações de jogos de interesse, que também se incorporam à construção, sedimentação ou rejeição dos esquemas interpretativos. Os interesses compartilhados pelos membros organizacionais fundamentam-se nos padrões de interação estabelecidos ao longo do ciclo de vida da organização, podendo, em momentos

cruciais, favorecer a sustentação de determinado conjunto de valores e crenças como um mecanismo para a dominação. Isso ocorre porque os interesses, enquanto expressões de necessidades reais ou potenciais, visam à aquisição ou à manutenção do *status quo* ou de posições de poder (MORGAN, 1986). Os integrantes da chamada coalizão dominante, em particular, utilizam elementos simbólicos para disseminar as idéias que lhe são convenientes, a fim de se precaverem contra qualquer reação de resistência à implementação de mudanças organizacionais. Para Pettigrew (1987), nesse caso, o poder é exercido para impedir ações opostas aos objetivos formulados. Tal intervenção pode ser efetuada mediante a manipulação das crenças, dos valores, da ideologia, dentre outros fatores, no intuito de assegurar a aceitação e, por conseguinte, a dominação. Portanto, enquanto os valores constituem a base para a interpretação das pressões ambientais, o comprometimento determina a intensidade da mudança, devido à disputa travada entre os diversos grupos para proteger seus interesses na formulação das estratégias de ação (HININGS; GREENWOOD, 1988).

Essa consideração de atribuir à organização a capacidade de manipular o ambiente a seu favor, constitui-se num passo adiante dentro da teoria organizacional. A escola cognitiva enfatiza diversos estudos e tendências na tomada de decisões organizacionais, objetivando compreender e analisar o pensamento do estrategista, que elabora e implementa as estratégias. Para Miles e Snow (1978) a perspectiva da escolha estratégica pode ser melhor entendida se fundamentada em cinco características básicas: a coalizão dominante; as percepções dos membros da coalizão dominante; a segmentação; a procura de atividades; e as restrições dinâmicas. Nessa direção, a percepção do ambiente organizacional é representada pelos aspectos subjetivos do ambiente ou pela interpretação que a coalizão dominante tem desse suposto ambiente.

A segmentação corresponde à fragmentação do ambiente a partir dos tomadores de decisão organizacionais e da distribuição dos componentes ambientais às várias unidades

organizacionais, os quais serão alocados de acordo com a sua importância estratégica. A procura por atividades refere-se à responsabilidade da coalizão dominante em vigiar aqueles elementos do ambiente que são mais críticos para a organização. O exame desses elementos é que constituirá a base para as opções estratégicas da organização. Por último, as restrições dinâmicas são aqueles fatores relativos ao passado da organização e aos aspectos organizacionais atuais, tais como a estratégia; a estrutura; e o desempenho; que cerceiam as ações organizacionais. As restrições existentes podem ser atenuadas ou removidas por meio da alteração da estratégia, sendo que qualquer outra direção escolhida trará em sua base novas restrições. A configuração do sistema de escolhas de Siggelkow (2002a) partiu desse arcabouço teórico.

Segundo Day e Reibstein (1999), para que se possa analisar a estratégia não apenas como um movimento inicial, baseado no dirigente ou no indivíduo, é necessário avaliar a manutenção do continuum da organização, expressão criada por Ghemawat (2000). Os autores Day e Reibstein (1999) ressaltam que o foco deve estar na capacidade de a organização prever e reagir aos movimentos dos concorrentes, sejam eles responsivos ou deliberados, além de mudanças nas demandas dos clientes ao longo do tempo.

A abordagem cognitiva da estratégia que foi escolhida para o presente trabalho é justificada por reforçar a compreensão do ambiente de acordo com Siggelkow (2002b), que pesquisou, por sua vez, a relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura ou tecnologia. Vai muito além ao indicar a importância do sistema de escolhas. Dessa maneira, a abordagem do homem como agente psicossocial encontra corroboração nas palavras de Mintzberg (1974; 1979) quando o mesmo mencionou que o “tempo para pensar ou para ter uma perspectiva holística é raro, ao passo que a interação com as pessoas é freqüente”, citação essa que corrobora o tempo dispensado pelo atual CEO da GE na etapa de aprendizado com a experiência.

Um dos créditos desta seção reside nas diversas concepções dos estilos cognitivos no processo decisório e diante da estratégia organizacional, oferecendo por tal enfoque, o entendimento da formulação da estratégia como um processo mental, em contraponto a um método racional de escolha de novos cursos de ação.

O estilo cognitivo pode influenciar de forma significativa a adoção de comportamentos, tomada de decisão e a formulação de políticas e objetivos organizacionais. As escolhas estratégicas são influenciadas pelas características pessoais dos tomadores de decisões na empresa (SIMON, 1979; GIMENEZ, 2001). A escola cognitivista chama a atenção para determinados estágios do processo de formação de estratégia, em especial períodos de concepção original de estratégia, períodos de reformulação das estratégias existentes e períodos de apego, pelas organizações, às estratégias existentes, devido a fixações cognitivas, que por tal razão Sull (2003), intitulou como forasteiros internos, os líderes estratégicos com mais chance de dar cabo de estratégias vencedoras numa organização, conforme já foi mencionado na seção anterior. Nesse contexto, fica evidente conforme se foi discutindo os itens da fundamentação, que a preocupação aqui com a teoria comportamental de decisões se dá em nível microrganizacional, que tem sido utilizado como um componente básico no desenvolvimento das literaturas sobre negociação, de suma importância para tomadas de decisão em grupo. Segundo Mello (2003, p. 25) “negociar significa movimentar.” Independentemente da estratégia a utilizar (competitiva ou cooperativa), se estiver disposto a negociar, isso significa, a princípio, que se está disposto a ceder. O que muda em função da estratégia é a forma e os motivos que levam a essa movimentação.

A dinâmica de relação entre a cognição e o poder exige melhor compreensão e, nessa linha de raciocínio, embora nesta dissertação a mesma tenha sido por vezes mencionada, não pertence ao objeto de estudo, pois essas são questões do campo do comportamento organizacional no que diz respeito à tomada de decisão organizacional: a

decisão política versus grupos de interesse, o perfil dos executivos que decidem, etc. O presente trabalho se concentra no processo de tomada de decisão e, portanto, nas características da decisão. Para tanto, tal busca se dá em nível da identificação dos aspectos relacionados à estrutura de decisões da organização, à disponibilidade de informações e às posturas estratégicas adotadas no horizonte da pesquisa.

Nessa mesma linha, que constitui os defensores da abordagem cognitiva, encontra-se, Fonseca citado por Fernandes (2000) que descreve a cognição estratégica como sendo esquemas interpretativos, que têm por finalidade o estudo da influência da cognição no desenvolvimento de estratégias organizacionais que, por sua vez, vem sendo chamada de abordagem cognitiva da estratégia. Afirma que uma das chaves do processo estratégico reside no pensamento dos dirigentes, de seus conteúdos e mecanismos. Portanto, a formulação da estratégia deve ser concebida não como resultado deliberado dos dirigentes, mas sobretudo como uma elaboração cognitiva.

Entre os principais autores nacionais e internacionais sobre a formulação de estratégia e processo cognitivo podem ser destacados Simon (1945, 1958; 1979); Tenbrusel (1998); Bastos (2000); Machado-Da-Silva (1998, 1999; 2000); Hayes e Allinson (1994); Huff (1987; 1990); Kelly (1991; 1995); Kirton (1976, 1980; 1986, 1987 e 1988); Miles e Snow (1978); Reger (1988, 1990, 1993); Gimenez (1996, 1998, 1999; 2000) e Mintzberg (1973, 1976, 1978, 1988, 1990; 2000).

O estudo do comportamento administrativo como atividade racional dificilmente seria útil se não se pudesse remover a dificuldade da tomada da melhor decisão pela demonstração de que os estímulos que iniciaram o processo seletivo não são, ou pelo menos não precisam ser, arbitrários só porque são vistos do ângulo da organização como um todo, e não do ponto de vista de um de seus membros. Do mesmo modo, no que tange ao estudo do comportamento administrativo, Mintzberg (1988) defende o lugar da intuição na vida

organizacional, argumentando que a visão de que a estratégia se dá por opções buscadas, comparadas, fere o argumento daquilo que ele iria chamar de estratégia deliberada, ou seja, de que as estratégias podem surgir a partir do que acontece. Isso é, ação de pequena escala de uma parte de uma organização pode começar a convergir em padrões, que podem, então, se tornar estratégia deliberada, que é diferente da intenção original. Wright et al. (2000) afirmam que a formação da estratégia é instigante porque vai além de estabelecer objetivos e dar ordens posteriores aos membros da organização para que se moldem aos novos objetivos.

A direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações como a avaliação de oportunidades e ameaças, a análise dos seus recursos disponíveis, a missão e os objetivos organizacionais. A formulação de estratégias pode ser do nível empresarial, de unidades de negócios e funcionais. A implementação de estratégias deve considerar a estrutura organizacional, a liderança, o poder e a cultura organizacional. Segundo Chandler (1962, p. 13), estratégia se dá mediante a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo para a empresa e a adoção de ação e a conseqüente alocação de recursos necessários para o alcance dessas metas. Todavia, a visão de escolha estratégica, para os autores da escola cognitivista, analisa o processo de pensamento do tomador de decisões, ou seja, o estrategista, buscando entender as razões criativas e inovadoras que originam as estratégias.

Em se tratando da visão voluntarista, os adeptos da perspectiva da escolha estratégica, por exemplo, afirmam que a ação resulta da demarcação dos limites do ambiente por parte dos atores organizacionais, intencionalmente voltados para a construção e a manipulação das condições exógenas sob as quais desejam competir (CHILD, 1972; LAWRENCE; LORSCH, 1973). Nessa linha de concepção, cabe destacar, além das pressões ambientais, a influência da cognição dos membros organizacionais, de particular interesse no presente trabalho a coalizão dominante formal – enquanto elemento norteador do

estabelecimento da estratégia da organização. De acordo com Mintzberg et al. (2000), a escola cognitiva originou duas correntes de pensamento: a linha positivista e a linha subjetiva. A primeira linha trata do processamento e da estrutura do conhecimento como sendo um esforço para produzir algum tipo de visão objetiva da realidade. Tal corrente considera as limitações mentais do estrategista, passando pela visão de processamento de informações da cognição estratégica, e analisa como a mente mapeia as estruturas de conhecimento, que foram descritas na figura 2, sob o título de Fontes de poder, de Klein (1998). A linha subjetiva compreende a estratégia como uma espécie de interpretação da realidade, possibilitando a construção e /ou a criação do mundo.

Esta dissertação considera as decisões organizacionais como sendo tomadas por indivíduos que têm capacidade de processar informações sobre conhecimento e comportamento limitados. Nesse sentido, o tomador de decisão precisa não só dominar a técnica, mas também estar consciente do gerenciamento do processo daquilo que estiver acontecendo ao seu redor na organização. Aqui, entende-se tomada de decisão estratégica como aquela que terá grande efeito na sobrevivência de longo prazo da organização, e que seja acolhida e compartilhada pelos membros da coalizão dominante, segundo os autores Day e Reibstein (1999). Outros autores demonstraram as limitações cognitivas na tomada de decisão estratégica. Laroche e Nioche (1994) tentaram isolar o viés cognitivo sobre as etapas do processo racional de tomada de decisão estratégica. Nota-se que o viés cognitivo tem como efeitos o empobrecimento, a focalização e o enrijecimento da reflexão estratégica. Da mesma forma, Eisenhardt e Zbaracki (1992), após rever a literatura sobre decisão estratégica, apontam que os estudos empíricos nessa direção sustentam:

- a existência de limites cognitivos ao modelo racional: os decisores satisfazem ao invés de otimizar e, raramente, envolvem-se em pesquisas exaustivas;
- que muitas decisões seguem as etapas básicas da identificação do problema,

do desenvolvimento e da seleção, mas giram em torno dessas etapas, freqüentemente se repetindo, aprofundando e sempre procurando diferentes caminhos;

- que a complexidade do problema e o conflito entre os decisores influenciam a decisão.

Embora não tenha sido utilizada a modelagem de mapas cognitivos no presente trabalho, o que consiste na limitação da pesquisa, justificada contudo, pela proposição do tema e o fator limitante de tempo na interação com os sócios-diretores da organização, objeto de estudo, o uso de mapas cognitivos é bastante útil em disciplinas em que a negociação é a temática. A partir dessa linha de raciocínio, o conceito de mapas cognitivos traz algumas importantes implicações. Em primeiro lugar, sugere que os decisores não se movem diretamente na realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma criação da realidade. Antes de ser um dado objetivo, o ambiente é uma representação tida como verdadeira pelos decisores. Os mapas cognitivos representam uma âncora, como classificou Sull (2003), um começo a partir do qual se inicia uma ação. A importância do seu estudo reside no fato de impulsionar uma estratégia de ação, tornando-se o mapa secundário, uma vez que a estratégia está em andamento. Como alternativa ao mapa cognitivo se fez uso (nesta dissertação) não como substituto do mesmo, mas como mapa preliminar, melhor dizendo, o uso dos mapas de interações de Siggelkow (apud Siggelkow, 2003) que nada mais é do que a sobreposição das interpretações de estratégias competitivas baseada na cadeia de valor de Porter (1989) perante as interpretações combinadas da divisão pela metade dos membros da coalizão dominante formal para a confecção final de cada mapa estratégico.

A escola cognitiva, Mintzberg (2000, p. 121), afirma que a cognição como mapeamento é um pré-requisito essencial para a cognição estratégica. De acordo com o próprio autor, todos os executivos experimentados levam em sua mente todos os tipos de mapa causais ou modelos mentais, como são às vezes chamados. E seu impacto sobre o

comportamento pode ser profundo, já que pode afetar o estrategista na tomada de decisão organizacional. De acordo com Bastos (2000), a discussão do mapeamento cognitivo traz uma metodologia que permite ao sujeito refletir sobre a sua própria visão e conhecimento acumulado sobre um determinado domínio. Isso constitui um elemento que facilita o seu emprego no campo da estratégia e em todos os processos decisórios apoiados nas ações gerenciais. Os resultados e o retorno para os participantes são contingentes, muitas vezes, ao próprio processo de coleta de dados, o que constitui um fator facilitador do seu emprego, especialmente quando requer o envolvimento do segmento gerencial.

Entretanto, para que se possa avaliar as posturas que conduzem a coalizão dominante formal à mudança organizacional, em se tratando apenas do mapa cognitivo, não se disporia de um relato fiel, à medida que não somente um indivíduo é o articulador e tomador de decisão (como numa pequena empresa freqüentemente ocorre) mas tal ação é resultado, aliás, como já mencionado, de uma articulação entre seus membros. Neste contexto, o presente trabalho salienta que o mapa cognitivo só tem relevância no confronto a posteriori das ações engajadas pela coalizão dominante formal em comparação com o mapa esboçado pelo líder, no sentido de comparar o horizonte e a interpretação de seu retrato com o contexto de mudança vislumbrado pela coalizão dominante formal, gerando, ao término deste, a configuração da identidade organizacional. Ela irá se revelar a partir das relações comerciais que pratica na forma de consistência de atitudes, ações e estilo, posto que sua manutenção é uma atribuição do mesmo, por vezes, chamados em organizações maiores de CEO. Dessa maneira, o processo de gestão de uma organização se dá de acordo com a sua percepção do ambiente empresarial, diante de estratégias consideradas adequadas ao estilo (modelo mental) de gestão, adotado como é indicado, no quadro abaixo, de acordo com Miles e Snow (1978, p. 74), no que diz respeito apenas à percepção.

PERCEPÇÃO EMPRESARIAL DO AMBIENTE	CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA
Estático	Alterações internas à empresa para melhor adaptá-la ao ambiente.
Mudança Quantitativa	Alterações quantitativas de volume de produção, de área servida, etc.
Evolução com Atraso	Ação reativa, adaptando a empresa a uma transformação que já ocorreu no ambiente empresarial
Evolução com Antecipação	Ação preventiva, preparando modificações na empresa com vistas à evolução que irá ocorrer no ambiente empresarial
Maduro para provocar uma determinada Evolução	Iniciar um novo tipo de empresa

Quadro 4: Estilo gerencial em função do modelo de percepção ambiental: a cognição da estratégia

Com base na dimensão ativa/passiva da postura estratégica é que se podem estabelecer, segundo Miles e Snow (1978, p.114) quatro alternativas estratégicas, que refletem tipos de modelo mentais, que ocorrem dentro do continuum estratégico, como se observa na tabela, abaixo:

Tabela 4 - Reflexos de diferentes modelos mentais: posturas estratégicas

DEFENSIVA	OFENSIVA OU PROSPECTIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Estreito domínio de produto/mercado - Não se preocupa com mudanças de domínio - Planejam intensivamente - Controle centralizado - Limitada análise ambiental - Eficiência nas operações e Enfoque em custos 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento, controles descentralizados - Ampla análise ambiental - Procuram novos segmentos de produtos/mercados - Sacrificam a eficiência
ANALÍTICA	REATIVA OU RETARDADA
<ul style="list-style-type: none"> - Adota características defensivas e ofensivas dependendo da conjuntura ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de percepção ou sensibilidade - Ausência de análise ambiental

Fonte: Miles e Snow (1978)

Acerca da importância do processo estratégico, finaliza-se esta seção tratando da estratégia por meio da sujeição às regras de competição, ou, em outras palavras, a natureza da estratégia. Para tanto, cita-se Mintzberg (1987), para o qual a estratégia requer variadas definições, agrupadas na literatura especializada em cinco elementos: como plano, como

manobra, como padrão, como posição e como perspectiva. Como plano envolve deliberação, ou escolha intencional de cursos gerais de ação para lidar com uma situação em andamento, com o foco centrado no papel dos líderes enquanto pessoas responsáveis pelo estabelecimento de uma direção para a organização.

A estratégia como manobra específica visa neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor. Os pressupostos de orientação voluntarista, no modo de atuação, encontram-se implícitos em tais concepções. O conceito de estratégia como padrão direciona o interesse do pesquisador para a etapa de implementação, isto é, a adoção de uma determinada estratégia pressupõe o atendimento a um padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência, a despeito de propósitos ou intenções atuais. Já a definição da estratégia como posição permite focalizar, em consonância com os princípios do determinismo, a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, com ênfase na exposição organizacional e nas regras de competição do nicho populacional. E, por fim, os estudiosos capturam a noção de estratégia enquanto perspectiva, isto é, como produto da percepção dos componentes relativamente ao mundo real, refletida no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização (MINTZBERG, 1987).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta seção é garantir o processo durante a gestão desse resultado, conforme a trajetória de pesquisa apregoa na formulação de seu problema, o qual deverá guiar inicialmente os fatos relevantes.

Administrar a adaptação estratégica é acompanhar as transições fase por fase, de acordo com Langley e Mintzberg (1995). Sendo assim, o estudo de abordagem longitudinal, de acordo com Pettigrew (1995) permite uma visão mais dinâmica dos momentos de mudança de uma tal organização em foco no presente trabalho. A literatura que trata da estratégia enfatiza a preocupação com a constante adaptação da empresa às exigências do ambiente. Tal relevância encontrou, na fundamentação, a predisposição para sua investigação por meio do método das escolhas estratégicas. Nessa visão, é importante falar da tomada de decisão e do perfil de liderança no contexto da globalização, pois delimita o ambiente e os atores com os quais a organização se depara (RUSSO; SCHOEMAKER apud CASSARRO, 2002). Em razão disso, foi apresentado na fundamentação o conceito de tomada de decisão naturalista, sob a perspectiva de vários autores e, também, identificadas às tipologias que podem melhor descrever as posturas estratégicas adotadas pela organização em estudo, destacando-se, para isso, os preceitos, principalmente de Mintzberg, que norteiam esta dissertação. Procede-se a tal abordagem, identificando as relações de percepção da coalizão dominante formal da organização com seus hiatos de desempenho, segundo Stoner (1985), e Ansoff (1990), sob a ótica da relação existente entre a(s) estratégia(s) que predominou(ram) no período do corte longitudinal proposto, em correlação com o momento do ambiente globalizado delineado antes e ao qual a empresa exportadora submeteu-se.

O objeto de pesquisa desta dissertação – a ESTOBEL, segundo a Resolução Mercosul GMC n° 90/93, que institui a política de apoio às MPMEs, traz os parâmetros de definição para as organizações do bloco, diferenciados por setor. Uma vez que a indústria é o foco aqui, a resolução mantém os parâmetros, demonstrados no quadro 5, abaixo:

	Empresa de porte médio – Indústria
Nº de empregados	41 a até 200
Faturamento anual	US\$ entre 1,5milhão e 20 milhões

Quadro5: Porte da organização – ESTOBEL

Fonte: relatório adquirido pela ESTOBEL a partir do balcão de exportação do SEBRAE – RS (2003)

Do mesmo modo, o corte longitudinal proposto permite estudar, num horizonte de 13 anos, como essa organização foi capaz de construir seu sistema de escolhas, por crer que tal período contempla o momento de ruptura da empresa e pela relevância dada à globalização em oposição à regionalização no mesmo intervalo. Isso posto, a análise foi dividida em períodos estratégicos que, primeiramente, abordam a fase de sucesso inicial da organização; num segundo momento, trata da ruptura da organização face às mudanças no ambiente e, por fim, versa sobre suas primeiras respostas e suas ações subseqüentes até os dias de hoje. Para tanto, de acordo com Klein (1993, 1997) e Siggelkow (2002b), uma análise retrospectiva por meio de um roteiro de entrevista, combinado com a síntese dos períodos mencionados em sobreposição aos mapas de interação é capaz de finalizar os procedimentos operacionais desta pesquisa.

Na abordagem qualitativa, são utilizadas técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e expressar o sentido dos fenômenos, que ocorrem naturalmente no mundo social (MAANEN, 1979; NEVES, 1996). Na pesquisa qualitativa, se trabalha com “o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (MINAYO, 2001, p.14).

A tomada de decisão naturalista sustenta que os tomadores de decisão se preocupam mais em medir a extensão da situação a ser avaliada, bem como dos participantes a serem envolvidos a fim de renovar seu estado de consciência por meio de feedback, do que desenvolver múltiplas opções no intuito de comparar alternativas. Isso é possível porque, em primeira instância, os tomadores de decisão se preocupam com a metadecisão (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002, p. 58) e depois com a metarrecognition (COHEN; FREEMAN, 2001, p. 84). Nessa circunstância, a fonte direta dos dados é o ambiente natural, o que também caracteriza a pesquisa qualitativa.

Dessa maneira se procura estudar particularmente a jornada da empresa ESTOBEL, observando seu período de maior sucesso e suas primeiras respostas ao ambiente, incluindo suas ações subseqüentes até o momento atual. (EISENHARDT, 1989; YIN, 1984). De acordo com (MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; MCHUGH, 1985), essa metodologia tem servido bem na busca por se revelar padrões na formação da estratégia ou na tentativa de se procurar vieses cognitivos em seu processo estratégico, o que coincide com o propósito desta pesquisa. Ainda, corrobora com a tomada de decisões dentro da organização, segundo (EISENHARDT; BOURGEOIS, 1988; PETTIGREW, 1973), visto o processo de gerenciamento da alocação de recursos, no que diz respeito ao *internal fit* (SIGGELKOW, 2001) e, por fim, contribui para o gerenciamento da organização diante das posturas e mudanças estratégicas confirmadas por (CHILD; SMITH, 1987; KIMBERLY, 1979; MILES; CAMERON, 1982; PETTIGREW, 1985; Pettigrew, Ferlie; Mckee, 1992; Pettigrew; Whipp, 1991). A estratégia adotada para a realização da pesquisa foi, portanto, a do estudo de caso, porque, segundo Gil (1995), tal estudo caracteriza-se pelo estudo aprofundado de poucos objetivos, permitindo, nesse contexto, um amplo e detalhado conhecimento sobre os mesmos.

De acordo com Campomar (1991) e Yin (2001), tal estratégia é escolhida quando se busca responder às questões “como” e “por quê”, relacionadas a determinado evento, como se

pôde antever na formatação do pergunta de pesquisa, embasado, por sua vez, em seu uso, por meio de Richardson et al. (1989). Enquanto a literatura tem se ocupado em descrever a relação interna entre as atividades da organização, a literatura da contingência apóia o uso do termo FIT para descrever o relacionamento entre o sistema de escolhas, sejam elas internas ou externas e o ambiente organizacional, o que também será levado em conta no presente trabalho.

Hambrick e Mason (1984) consideram que os modelos mentais já discutidos em páginas anteriores levam os gerentes a decodificar por sua própria maneira as informações recebidas e a formação de inter-relação das mesmas, que gera o conhecimento coletivo da organização. Como consequência, gerentes, principalmente, os pertencentes à chamada coalizão dominante sênior podem não mais ser capazes de desaprender o “modo como fazemos as coisas por aqui”, o que os leva às armadilhas da tomada de decisão segundo Russo e Schoemaker (2002), sendo que a distorção da realidade é explicada por Triviños (1987, p. 122), afirmando que as tentativas de compreensão da "conduta humana isolada do contexto no qual se manifestam, criam situações artificiais que falsificam a realidade" e que poderia ser completada com a necessidade de contemplação da arena cognitiva, em detrimento tão-somente do fit da teoria contingencial. Dessa maneira, é explicado como se dá a avaliação do processo de tomada de decisão na ótica da abordagem naturalista no presente trabalho. Dentro desse último aspecto, a distorção da realidade ocorre, porque não se considera o contexto no qual ocorre o fenômeno estudado e nem o seu processo. Isso nos remete a poucas exceções, como sugeriu Pettigrew (1985), justificando, assim, seu uso nesta dissertação.

Estudos empíricos mostram que longo período de desajustes no mapa mental da coalizão dominante formal pode levar a um comprometimento cego com o *status quo* e se fazer pressupor a organização como sendo invulnerável ao seu ambiente organizacional. Segundo (HAMBRICK et al., 1993; Stevens et al., 1978), tal inércia leva a empresa a um

processo de convergência para uma configuração específica de posição estratégica e forma organizacional.

No entanto, a proposta aqui é distinguir entre períodos de ambiente turbulento e ambiente estável para a organização, categorizando as mudanças no ambiente com seu impacto no que diz respeito ao *internal e external fit*. Dessa maneira, enquanto algumas dimensões do processo de investigação desta dissertação se preocupam com os subsistemas ambientais, alguns questionamentos se mostram desafiadores para auxiliar na melhor compreensão do pergunta de pesquisa.

A esse enfoque de raciocínio, as perguntas que orientam o trabalho de pesquisa são:

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

- Como a empresa pode desenvolver capacidades cognitivas mais rápidas para o adequado sistema de escolhas?
- Em que pontos a arquitetura estratégica e a mentalidade atual freiam a organização?
- Qual o desempenho do ciclo de observação, orientação, decisão e ação subsequente (OODA) diante da construção de novos mapas cognitivos, bem como, na construção de esquemas interpretativos da análise ambiental?
- De que forma, a coalizão dominante formal utilizou-se de metodologia (s), capaz (es) de comparar opções em resposta às mudanças ambientais e de incerteza?
- Até que ponto houve escolha estratégica na determinação de novos caminhos a serem decididos em prol da organização?

Como as perguntas acima definiram, o que se está procurando obter é uma adequação entre problema e objetivos da pesquisa e seus resultados. Logo, ao se referir ao

sistema de escolhas, está-se focando as decisões num contexto, ou seja, a partir de um quadro. (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002). A esse processo foi dada a denominação de sistema de escolhas de acordo com Siggelkow (2002a), cuja primeira manipulação nos foi permitida a partir do conhecimento do mapa estratégico por meio do (EDEN 1989) – Using Cognitive Mapping for Strategic Options Development and Analysis. Entretanto, ainda que se tenha utilizado Éden, não foi possível empregar sua metodologia, na epistemologia da palavra, porque seu método de análise incorpora um conjunto de pressupostos que inviabilizariam o presente trabalho, como um estudo de sistema de escolhas e de processo da tomada de decisão naturalista. Para estudar um sistema, precisa-se investigar seus componentes e também sua organização e inter-relacionamentos. Seguindo essa mesma concepção, a gestão estratégica apresenta, na performance de seus atores (a coalizão dominante formal) um comportamento que não se espera que ocorra em qualquer um dos componentes individuais, o que justifica se tratar a tomada de decisão como um processo de interação. Por isso, a coalizão dominante formal reúne a filosofia básica do corpo da organização (SHEPARD, 1972), cuja identidade organizacional se revela por intermédio do padrão de posturas estratégicas, passíveis de observação por parte do pesquisador (MALHOTRA, 2001).

Dessa maneira, sob a ótica, não apenas do marketing internacional, os relatos de entrevistas conduzem ao processo de tomada de decisão, com olhos voltados à demanda ou à procura, que, por sua vez, altera os padrões de competição. A mesma consideração se sustenta nas observações feitas na seção que versa sobre a limitação da pesquisa. Em outras palavras, o mapa de interesses fornece um postulado de vendas e não somente sobre a contextualização da visão econômica do marketing. Isso significa que a tomada de decisão naturalista foi tratada dentro de seu ambiente real, fornecendo ao pesquisador o modo como a coalizão dominante percebe a resposta dos consumidores às suas ofertas de produtos e serviços agregados.

3.2 DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA

Segundo Yin (apud ALVES FILHO, 2000), o design é a seqüência lógica que conecta o dado empírico às questões iniciais do estudo e, em última instância, com suas conclusões. Os principais componentes do design de uma pesquisa são as questões de estudo, suas proposições/objetivos, sua unidade de análise, o elo lógico entre os dados e as proposições e o critério para interpretação das descobertas.

O design pode ser concebido como sendo um plano que guia o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar as observações. Dessa maneira, cita-se como partes constituintes desse plano, já definidos na presente pesquisa, a definição do tema e do problema da pesquisa; os objetivos geral e específicos; a unidade de análise; e o caráter qualitativo da investigação, representado por um estudo de caso como uma estratégia da pesquisa. A estratégia de pesquisa utilizada neste estudo fundamenta-se em uma metodologia qualitativo-descritiva de cunho exploratório, e se desenvolve a partir de um estudo de caso.

A pesquisa é do tipo levantamento e coletou dados que dizem respeito ao período de relevância coberto pelo horizonte dessa pesquisa; portanto, de 13 anos. Nessa direção, a pesquisa pretende estudar *a priori* a postura estratégica adotada pela organização durante o período, sendo relevante também por não se tratar apenas de uma abordagem longitudinal vista, como processual segundo Pettigrew (1985), entre outros autores já citados. O método de pesquisa é o estudo de caso como estratégia de pesquisa exploratória, segundo Yin (2001), e que pode utilizar-se de uma série de técnicas usadas pelas pesquisas históricas que agregam duas fontes de evidência: a observação direta e as entrevistas. Ainda, segundo Schramm (1971) citado Yin (2001), a principal essência de um estudo de caso é que ele tenha o objetivo de esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o que, nesse caso, fica claro que se o

está limitando a uma das categorias de análise, ou seja, à coalizão dominante formal: o motivo pelo qual foram tomadas, de que forma foram implementadas e quais foram os resultados.

A interpretação desse autor considera que a popularização entre determinismo e voluntarismo na análise organizacional é equivocada, que reforça posições extremadas na teoria da organização, as quais não fazem mais jus ao momento dinâmico em que os administradores hoje atuam, chamando a atenção para a interdependência entre escolha e restrição no comportamento organizacional, encerrando a dicotomia entre a necessidade de se reinventar o monitoramento constante do ambiente, para a possível otimização das decisões que apenas são ótimas na interpretação de seus tomadores.

Na opinião de alguns teóricos organizacionais, isso se deve, em parte, ao fato de as metodologias quantitativas, utilizadas em larga escala, serem inapropriadas, tornando com exceções como Cunha (1996) e Rossetto (1998), os modelos com pouca evidência empírica. Do mesmo modo, e à luz do delineamento de pesquisas como esta, onde se procura sintetizar o como é a gestão estratégica na organização, que se justifica, diante do comportamento da tomada de decisão e da coerência ou não das posturas estratégicas apresentadas no período histórico almejado, produzindo por meio do mapa de interações, certa coerência da chamada coalizão dominante formal.

Isso, finalmente, permite levantar o status atual da empresa ao fazer frente ao seu objetivo único em direção à sua missão e, por conseguinte, antever a capacidade de longevidade da organização, sua identidade organizacional e sua responsividade diante do ambiente percebido. Nessa perspectiva, será enfocado o caráter contextualista do trabalho, baseado nas proposições de Pettigrew (1987).

Seguem-se as definições a respeito da análise e da coleta de dados realizadas segundo procedimentos propostos pela *Direct Research* (MINTZBERG, 1979). De fato, pressupõe-se, ao realizar tal investigação, um *design* de pesquisa de caráter qualitativo, com

metodologia descritiva e de cunho exploratório, em que parece coerente a escolha de uma abordagem que exclui uma postura positivista na determinação de variáveis, posto que, do contrário, tal visão obscureceria o conceito de tomada de decisão naturalista, que envolve a percepção e o comportamento individuais da categoria de análise.

Opta-se pela seção 3.3 como recurso didático, que possibilita delinear os caminhos (fontes de poder) (KLEIN, 1998), percorridos na conduta investigativa e, a princípio, pelo próprio pesquisador. Assim, esta dissertação se inicia por meio de uma pesquisa de levantamento, coletando dados de um período de 13 anos por meio de estudo de caso simples, fazendo uso do método *direct research* (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

De acordo com Alves Filho (2000, p. 29), este método se destaca pela sua simplicidade, pelo caráter descritivo da pesquisa de resultante e pela utilização da indução como modo de identificação de padrões e consistências. A pesquisa é realizada em termos organizacionais reais, isto é, em contato direto com a organização, sendo que a teoria que dela resulta foi construída sobre alicerces dos dados coletados sistematicamente. O método da *Direct Research*, de Mintzberg (1978, 1979) citado por Mintzberg e McHugh (1985, p. 164) se utiliza da evolução das organizações ao longo de um determinado período histórico.

Sobre isso, Pettigrew (1987), ao defender uma forma de pesquisa que contemplasse uma análise holística e dinâmica da mudança, ressalta que a maioria das pesquisas, que estudam as mudanças organizacionais é a-histórica, a-contextual e a-processual, refletindo os desvios inerentes às ciências sociais e ao estudo em particular de organizações. Decorrem daí tentativas limitadas no desenvolvimento teórico, de poucos debates e descobertas empíricas, concentrando-se os estudos em detalhes de mudanças específicas.

Como alternativa, o próprio Pettigrew (1987) propõe a pesquisa de caráter contextualista e processual, cuja análise aborda os fenômenos por meio de um plano vertical e de um plano horizontal, bem como a inter-relação entre os planos ao longo do tempo. O plano

vertical refere-se às ligações e dependências entre os níveis organizacionais, desde o contexto socioeconômico até os interesses dos grupos na organização. O plano horizontal refere-se à sequência das ações e eventos ao longo do tempo, analisando o fenômeno de uma maneira histórica. Diante disso, cabe aqui ressaltar que, embora haja maiores detalhes, no item que descreve o tratamento dos dados, faz-se necessária uma breve abordagem, neste momento, sobre o mapa de interações de Siggelkow (2001), que nada mais é do que a superposição dos mapas mentais dos membros da coalizão dominante formal (como figuras em uma mesma transparência), sob a ótica de indicadores principais, conforme os delimitados na introdução.

Também, parece oportuno elucidar que o que foi mencionado na fase preliminar desta pesquisa, agora necessita de uma definição mais concreta, entendendo que a combinação e a inter-relação dos elementos unificadores (que aparecem nos círculos preenchidos, em segundo plano no mapa de interações justificam-se, na tentativa de elucidar o processo de formulação das estratégias, que ora consolidados, foram responsáveis por criar um mapa comum, que se elucidou durante a manutenção e/ou alteração como processo de tomada de decisão. Entende-se como elementos unificadores para fins desta dissertação: o portfólio de produto, a produção e a distribuição, o marketing, a identidade organizacional ou apresentação, o design, e o processo de vendas, itens que constarão e, ainda mais, nortearão o comportamento da tomada de decisão no mapa de interações. Para Pettigrew (1987), a pesquisa operacionalizada por meio de considerações metodológicas de natureza contextual e processual é adequada para o estudo de fenômenos como a mudança estratégica nas empresas. Conforme o mesmo autor, a mudança deve ser estudada em três dimensões, a saber:

- o processo de mudança (como mudou);
- o contexto (interno e externo) em que ocorreram as mudanças (por que mudou); e
- o conteúdo da mudança (o que mudou).

Ainda, no intuito de corroborar o instrumento ao qual se dá a delimitação do tema e posterior análise dos dados, Chafee (1985) distingue algumas áreas de concordância acerca da natureza da estratégia: 1) é a dimensão que pressupõe a conexão entre organização e ambiente; 2) a sua essência é complexa, pois a sujeição às constantes transformações ambientais não permite concretizá-la freqüentemente de maneira rotineira e programada; 3) afeta o bem-estar geral da organização; 4) o seu estudo inclui questões de conteúdo e de processo; e 5) a sua formulação envolve a execução de trabalho conceitual e analítico por parte dos dirigentes da organização.

Dada a natureza discutida, à mudança organizacional passa a ter relevância a partir do desencadeamento do processo estratégico coerente ao período estudado.

3.2.1 População

O universo da pesquisa compreende o setor moveleiro, especificamente a indústria do estofado, caso em que se situa a organização estudada. A definição da amostra na qual foi aplicada a pesquisa foi intencional. Para tanto, a organização escolhida enquadrou-se em alguns pré-requisitos a priori estabelecidos pelo autor, qual sejam: ser de médio porte em termos de faturamento, ter apresentado, durante o espaço estudado, um momento de ruptura e, por fim, encontrar-se inserida em uma fase de comprometimento com mercados internacionais. Também cabe ressaltar que foram realizadas entrevistas abertas, sem pressão de tempo ou de contexto para uma melhor compreensão dos vieses cognitivos, vieses esses, que distorcem a percepção da coalizão dominante formal no processo de tomada de decisão, com membros de apoio do staff, representados na figura dos traders. Em outras palavras,

agentes de comércio internacionais, responsáveis por vendas em mercados específicos dos produtos da organização, portanto, que não participam da coalizão dominante (CHILD, 1972). Embora não participem, possuem um amplo conhecimento dos chamados fatores críticos de sucesso, isto é, das atividades relevantes da organização que contribuem para gerar valor aos clientes (OSTRENGA, 1993; SHANK; GOVINDARAJAN, 1995). De acordo com tais autores, os fatores críticos de sucesso não devem ser desassociados da estratégia organizacional. Dessa forma, e num total de duas entrevistas com os *traders* mais representativos em termos de vendas e tempo de organização, cobriu-se todo o escopo de população desta pesquisa.

Nesse cenário, foram entrevistados todos os membros da coalizão dominante formal da organização, os quais possuem relevância para o processo de tomada de decisão estratégica. Essa cúpula da organização coincide com os sócios-diretores da ESTOBEL. Dos quatro integrantes dessa sociedade limitada, dois são pós-graduados em suas respectivas áreas de responsabilidade gerencial, e a totalidade dos mesmos é graduada. Todavia, apenas a metade dessa população concentra sua formação acadêmica na área em que trabalha.

Com relação ao tempo de serviço dos respondentes, pôde-se verificar que a totalidade dos quatro membros da coalizão dominante formal encontram-se no cargo desde a existência da organização, exceção à figura do diretor-geral, cuja atribuição é bastante recente e ocupada pelo ex-gerente comercial e sócio da ESTOBEL. As entrevistas se sucederam sempre com hora marcada e foram propositadamente conduzidas nos mesmos dias para todos os membros da coalizão dominante formal, no intuito de tirar vantagem da impossibilidade de que os interlocutores conversassem a respeito do conteúdo das perguntas em intervalos de tempo, bastante escassos entre um entrevistado e outro.

A finalidade da entrevista, bem como do projeto de pesquisa foi apresentada no dia anterior, em reunião conjunta aos demais membros da coalizão dominante. Os escolhidos e

apontados pelos próprios sócios-diretores, totalizaram um número de seis entrevistados e um total de 12 pessoas ouvidas quando do fechamento do mapa estratégico, na sala de reuniões da ESTOBEL.

Com essa população de conveniência, foram realizadas as entrevistas de forma semi-estruturada e não diretiva, todas gravadas pessoalmente. Em nova fase, quando da construção do mapa estratégico, as impressões de todos os membros da coalizão dominante foram ouvidas, o que resultou em registros pertinentes e ricos de detalhes, favorecendo a finalização por parte do pesquisador por meio da sobreposição de tais mapas de interações.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Pelo interesse no campo da tomada de decisão naturalista, ciência relativamente nova, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica que fosse capaz de reunir modelagens de uso em administração para abordar a questão estratégica sob a ótica de seu processo de tomada de decisão, quando já se sabia, que a tomada de decisão em grupos é diferente da percepção que se possui, quando de decisões em uníssono, contrapondo, portanto, a percepção da coalizão dominante e, acima de tudo, em muito, divergindo da tomada de decisão que não considera ambientes de risco ou, ainda, tomadas de decisão interculturais, conforme destaca Finch e Dinnie (2001), o que configura o ambiente aqui proposto de escrita. Neste contexto, a pesquisa qualitativa fenomenológica do tipo praticada à luz do mapa de interações, não tem hipóteses a verificar empiricamente, como ocorria no positivismo.

Isso significa que há a presença de uma teoria e de toda uma concepção delimitada a priori com o propósito de construção do mapa estratégico, que nesta pesquisa foi alcançado

por intermédio da corrente naturalista de tomada de decisão e do modelo de aprendizagem da organização (objeto de estudo) objetivando a correspondência ou a ausência de padrões estratégicos de comportamento.

Nesta pesquisa, se defende e se operacionaliza o trabalho a partir de três modelos: o primeiro diz respeito à divisão do processo de tomada de decisão em quatro etapas e, conscientemente ou não, segundo seus idealizadores, Russo e Shoemaker (2002), quem toma decisões passa por tais etapas. A seguir, ilustra-se, na tabela 5, como se dá o processo de tomada de decisão especificamente em uma empresa exportadora e como os autores acima referidos consideram as ditas etapas, reforçando o conceito genérico de sua teoria.

Tabela 5 - Processo de tomada de decisão – proposta de Russo e Schoemaker (2002)

-
- Quadros: determinam o ponto de vista a partir do qual quem toma decisões observa a questão e define parâmetros para os aspectos da situação que considera importantes e para os que não considera importantes. Eles determinam, de modo preliminar, quais critérios fazem preferir uma opção em lugar de outra.
-
- Reunião de Inteligências: quem reúne inteligências deve buscar os fatos e as opções já conhecidos e produzir avaliações razoáveis dos “desconhecidos” para permitir a tomada de decisão face à incerteza. É importante que sejam evitadas as armadilhas do excesso de confiança nas suas crenças atuais e a tendência de só buscar informações que confirmem suas crenças.
-
- Obtenção de conclusões: quadros sólidos e boa inteligência não são garantia de uma decisão sábia. As pessoas não podem tomar boas decisões consistentemente, utilizando apenas o julgamento baseado na experiência, mesmo tendo dados excelentes à disposição. Uma abordagem sistemática conduzirá a escolhas mais precisas, como geralmente acontece, de modo bem mais eficiente que horas gastas com pensamento desorganizado. Isso é particularmente verdadeiro em configurações de grupos.
-

- Aprendizado pela experiência: quem toma decisões pode aprimorar continuamente suas habilidades somente pelo aprendizado sistemático com os resultados de decisões anteriores. Além disso, se o aprendizado começa quando uma decisão é implementada na primeira vez, podem ser feitos os primeiros aprimoramentos à decisão ou ao plano de implementação, o que pode significar a diferença entre sucesso e fracasso.

Fonte: Russo e Schoemaker (2002)

Para a fundamentação teórica foi utilizada, majoritariamente, a literatura de Klein e demais professores da Wharton e da Stanford School, por serem considerados os precursores nessa área de pesquisa.

O vínculo do processo de tomada de decisão, estabelecido por Russo e Schoemaker (2002) com as etapas de visualização do modelo de tomada de decisão para ingresso em mercados internacionais, segue abaixo na forma da figura 3. Esse é o modelo, que passa a compor a defesa desta pesquisa.

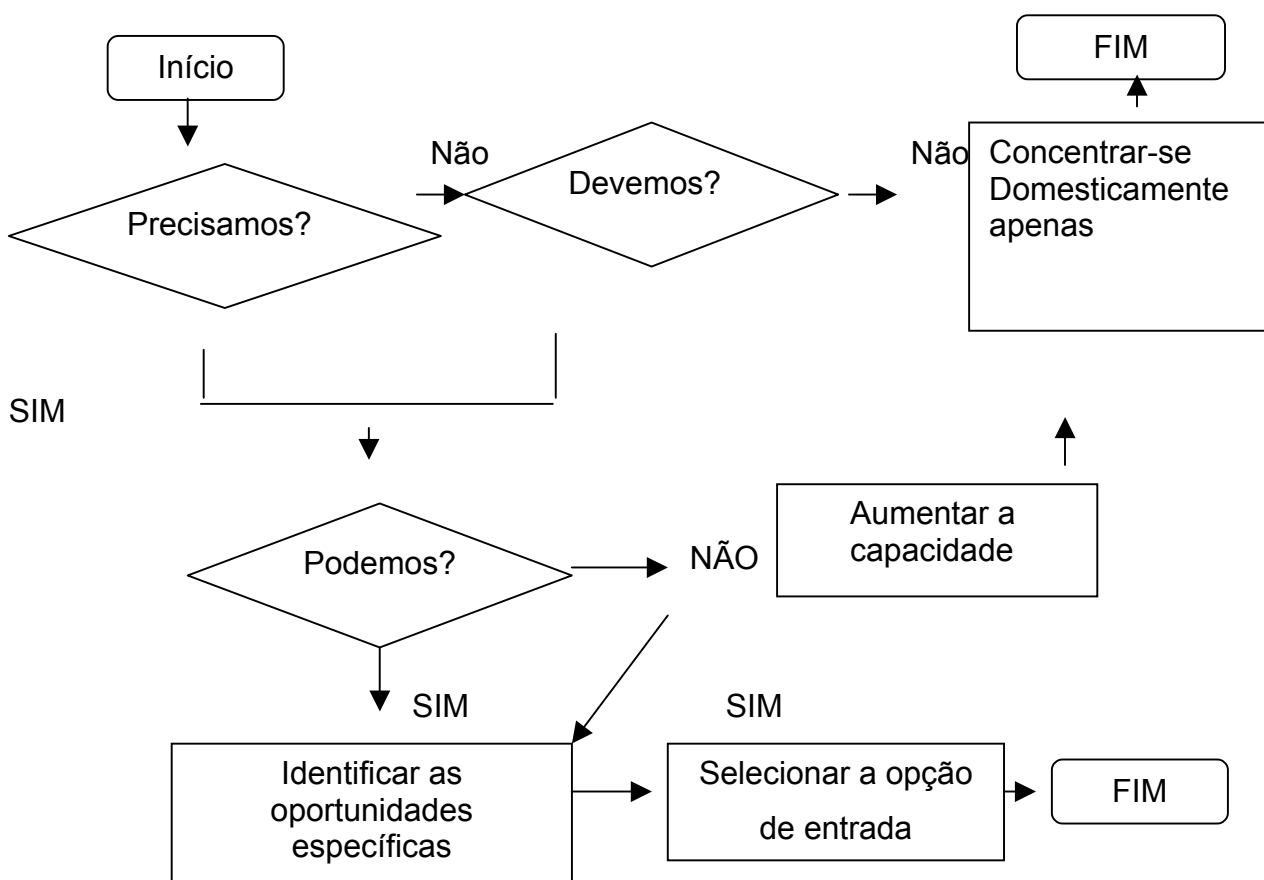


Figura 3: Processo de decisão em uma empresa exportadora

Fonte: Churchill e Peter (2000).

Para o estudo do processo de tomada de decisão e sua capacidade de correlação com o mapa estratégico, uma abordagem multicritério (mapas individuais sobrepostos no mapa de interações) foi levada em conta, sendo que toda a base de associações, em termos do comportamento da tomada de decisão e da formulação da estratégia, enquanto sistema de escolhas, foi baseada em compêndios sugeridos por Russo e Schoemaker em sua literatura e, por fim, por intermédio da Klein Associates Consulting, por meio de sua assistente Karol Ross, que contribuiu com e-mails, permitindo alternativas de superposição dos esquemas interpretativos mediante o uso de tais mapas. A seguir, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os sócios-diretores da empresa, representando a figura da coalizão dominante formal na organização. Tal abordagem teve por objetivo, em razão dos dados fornecidos, seguir uma ordem cronológica capaz de ilustrar os períodos estratégicos propostos no design da pesquisa e passo a passo, as ações ou regras práticas adotadas pelos membros da coalizão dominante, como grupo, foram se delineando. A primeira entrevista foi propositadamente sem pressão de tempo e em caráter aberto para que se apresentasse o presente trabalho e também se ouvisse aleatoriamente a impressão da coalizão dominante formal sobre os eventos ocorridos no horizonte de pesquisa, almejado pelo pesquisador. Tais entrevistas foram efetivadas, portanto, com todos os sócios–diretores, isoladamente e, por fim, coletivamente, a fim de revelar o mapa estratégico da organização. Na continuidade, o mapa estratégico foi analisado, seguindo as instruções de Porter e Siggelkow (2003), a saber:

- identificar os pontos de interação, após as potencialidades e, por último, os círculos achurados de vantagem competitiva sustentável;
- emendar ou corrigir o provável mapa de interações com a fusão de opiniões da coalizão dominante formal sobre o conjunto de ações estratégicas percebidas por seus membros, em contraste com a análise de posturas estratégicas, dando origem ao mapa estratégico da organização.

Neste contexto, do mesmo modo, conforme as dúvidas e/ou inconsistências que se fizeram sentir, tem na presença do orientador, a liberação do pesquisador para que o mesmo possa se concentrar em tais restrições, e que, de forma adequada, possa ex post fact, administrar tais considerações e dar seqüência à análise dos dados e às recomendações finais, afirma Nightingale J. (1994).

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Esse item teve como base os procedimentos propostos pela *Direct Research* (MINTZBERG, 1979), citado por Rossetto (1998) e que podem ser resumidos da seguinte forma:

- I. Coleta de dados com prioridade para os dados secundários. O estudo começa nos arquivos, com a procura de indícios das decisões e ações da organização e das tendências externas, eventos no ambiente e indicadores de performance. As fontes desses dados incluem catálogos, relatórios anuais, documentos internos, livros e artigos sobre a organização, suplementados por entrevistas. Durante essa etapa, os dados são considerados apenas como fonte esclarecedora de aspectos dúbios que a análise futura e/ou o tratamento possa revelar.
- II. Coleta dos dados básicos: inferência dos períodos e estratégias de mudança. Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica, sempre que possível, observando uma escala de tempo comum, sendo analisados para que se possam inferir os padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias. É aquela em que são inferidos as estratégias e os períodos, segundo um arranjo cronológico dos dados e, quando possível, tais dados são localizados numa escala comum de tempo e examinados com base em padrões ou consistências ao longo do tempo.
- III. Análise intensiva de cada período. Neste ponto, o caráter da pesquisa é mudado: da coleta de dados para a investigação mais intensiva de dados qualitativos. Entrevistas são conduzidas com pessoas-chave, e os relatórios referentes ao período são estudados para a identificação das principais mudanças estratégicas. Refere-se à análise de cada período e se apóia no

roteiro de entrevista a fim de buscar informações que favoreçam a explicação do comportamento de tomada de decisão da organização.

- IV. Análise teórica. Os pesquisadores procuram interpretar cada período histórico, tanto quanto o estudo completo, em termos conceituais, levando em conta os temas de interesse, tais como os padrões da mudança estratégica, as relações entre estratégias deliberadas e emergentes, a inter-relação com o ambiente, a liderança e a organização e a relação entre estratégia e estrutura. Caracteriza-se pela busca de explicação teórica ou conceitual de cada período histórico, bem como de todo o processo de tomada de decisão.

Atendendo à essa linha de raciocínio, no primeiro momento, importa a constante comparação dos dados, a fim de identificar categorias. Para a tarefa de montar uma lista de eventos baseada em dados primários e secundários, dando especial atenção aos eventos críticos e, conforme já foi dito antes, excepcional validade por se tratar de uma organização que sofreu um momento de ruptura. Tal tarefa também pode ser destacada por Miles e Ubberman (1984), que propõem um panorama geral sobre o processo de escolha estratégica. Entretanto, para esta pesquisa, adotar-se-ão Pettigrew (1985), bem como Mintzberg, e McHUGH (1985). Dessa maneira, a definição dos períodos estratégicos se dá com base, tanto na interpretação dos informantes quanto na atuação do pesquisador, a partir da análise teórica de cada período.

Da mesma forma, conforme Triviños (1987), no estudo de caso, a coleta e a análise dos dados ocorrem concomitantemente, buscando novas descobertas no decorrer da pesquisa. Os dados são coletados e analisados, procurando-se exercer uma crítica necessária para garantir confiabilidade e consistência.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os participantes principais identificados como membros da coalizão dominante formal. Nessa linha de concepção, são identificados o Sr. Alpha, diretor comercial; o Sr. Beta, diretor financeiro e controller das operações de mercado internacional, além do Sr. Gama, diretor industrial e, por último, o Sr. Delta, diretor-geral. Ainda em relação ao modelo e, portanto,

não fugindo da característica da entrevista semi-estruturada, cabe frisar que, no decorrer das entrevistas, novas questões foram elaboradas, bem como novas considerações foram feitas pelos entrevistados. As entrevistas foram realizadas em número de três com cada diretor, justamente porque, segundo Russo e Schoemaker (2002) é exatamente esse o número, cuja percepção se dá por notória, pois acima disso, os entrevistados tendem a começar uma correlação de eventos novos, que extrapolam o horizonte desta pesquisa. Tais entrevistas foram efetivadas, portanto, com todos os sócios-diretores, isoladamente e, por fim, coletivamente, de modo a revelar o mapa de interações da coalizão dominante formal e, assim, revelar, tanto as metadecisões quanto o metaconhecimento, por parte do conjunto de pessoas consideradas-chave no processo decisório e/ou na implantação das ações necessárias à internacionalização dos negócios, aliado ao fato de que os mesmos ocupam, respectivamente, tanto funções como cargos mencionados anteriormente na organização ESTOBEL, no período estudado. A duração média de cada entrevista foi de uma hora a noventa minutos. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio. A idéia é que o pesquisador seja capaz de entrevistar os sócios-diretores de tal forma que possa obter um mapa muito próximo de seu pensamento na época, tentando entender os conceitos e os processos que lhes foram úteis à tomada de decisão, interligando-os em um mapa de interações. (SIGGELKOW, 2001). Dessa maneira, foi possível vincular a análise dos dados conforme se sobrepunham as interpretações do grupo (sócios-diretores) e se chegar à confecção do mapa estratégico nos momentos de maior representatividade da organização, que, por sua vez, resultaram em um par.

A premissa básica de análise dos dados se dá a partir da resolução de problemas na forma de constructo social. Dessa maneira e muito além do enquadramento proposto por Russo e Schoemaker (2002) a percepção humana desempenha um papel fundamental no presente estudo.

A percepção humana é o ponto de partida à metadecisão. Segundo Wagner e John (2000) é por meio da percepção que os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações. Para tanto, o uso da modelagem na forma de mapa estratégico (figura rica) procura interpretar a construção da cognição por intermédio do território *FIT*, este recriado em ambos os mapas. No momento da reunião dos mapas de interação e a partir destes há a intervenção do pesquisador no sentido de clarificar, ou trazer ao conhecimento de alguns membros da coalizão dominante formal o reconhecimento de suas posturas estratégicas a fim de transcender o sistema de atividades proposto por Rivkin e Siggelkow (2002) na percepção dos mesmos.

A legitimidade dos pontos de intersecção é alcançada por meio da análise da cadeia de valor, por intermédio das proposições do sistema de escolhas. Os sistemas de escolhas, por sua vez, são reproduzidos através do intercâmbio dos mapas de interação com o auxílio das categorias de respostas propostas por Russo e Schoemaker (2002) ao final do roteiro de entrevista. Isso significa dizer que, o mapa estratégico ganha corpo e se configura, sempre que as respostas dos membros da coalizão dominante formal se encontram contextualizadas entre os cinco campos de vantagem competitiva sustentável, elencados na delimitação da pesquisa.

3.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção se destina a apresentar o decurso ontológico assumido pelo pesquisador por entre o intervalo proposto na delimitação da pesquisa.

A defesa da abordagem cognitiva da estratégia aparece nesse estudo diante da corrente conhecida como - *strategic management* delineada por (HIIT et al, 2003, p. 7), sendo

no presente estudo adotada por intermédio da representação do indivíduo como agente psicossocial e da organização como interveniente no processo de escolha estratégica Sternberg (2000). Em paralelo, tal abordagem se ocupa dos paradigmas estratégicos com os quais se deparam os membros da coalizão dominante formal. Em virtude de tais paradigmas, e por se tratar de um estudo de caso simples, as interpretações subjetivas do ambiente a partir da percepção dos membros da coalizão dominante formal perpassa as características dos tomadores de decisão, como também, seus vieses cognitivos o que não permite a distribuição aleatória do comportamento de gestão estratégica a outras entidades. O uso da tomada de decisão naturalista tem por objetivo dar ciência do caminho percorrido à análise dos dados no que diz respeito ao uso do mapa estratégico tanto como ferramenta quanto como mecanismo de modelagem da vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, a tomada de decisão naturalista fica restrita a pergunta de pesquisa, sendo relevante em nível de ferramenta à disposição do tomador de decisão a fim de melhorar a qualidade tanto na tomada de decisão em grupo quanto na interpretação da dinâmica do ambiente. Isso significa dizer que a tomada de decisão naturalista, no presente estudo, foi abordada como fonte de ajuste. Tais estratégias cognitivas ou fontes de poder (KLEIN, 1998) remetem a pesquisa à limitação do diálogo entre os membros da coalizão dominante formal na forma de construção da cognição em relação ao estilo gerencial, observável por meio do mapa de interações (SIGGELKOW, 2001); função do modelo de percepção ambiental.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O perfil da empresa pode ser resumido pelo início de suas atividades em 1986, com estimativas de um faturamento, no ano de 1999, na ordem de USD 2.200,00 anuais e, no ano seguinte, 2000 na ordem de USD 4.950.00 anuais. Esse incremento de receita se dá via novo arranjo de *layout* e capacidade produtiva aliados aos frutos colhidos pelo melhor redimensionamento do mercado doméstico, bem como em resposta às primeiras ações no comércio exterior. Ao término desta pesquisa, o número de empregados era de 84 colaboradores. Nesse período de 13 anos, cobertos pelo horizonte da pesquisa, a ESTOBEL contabiliza os mercados do Caribe e da Argentina como consumidores de seus produtos. Suas atividades geradoras de receita se dividem entre indústria de estofados e comercial exportadora, restrita à negociação de seu próprio *mix* de produtos.

4.1 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DE ESTOFADOS ESTOBEL

Este capítulo identifica os períodos estratégicos e fornece uma descrição do ambiente geral, cenário para o processo da tomada de decisão naturalista.

No intuito de levantar a gestão do comportamento estratégico da organização de médio porte – ESTOBEL, foram identificados os eventos críticos, a partir dos quais se determinaram os três distintos períodos estratégicos que se seguiram: o primeiro período estratégico diz respeito à criação da empresa e à aprendizagem organizacional do setor; o segundo enfatiza o redirecionamento estratégico via planejamento quase estratégico

(ANSOFF; MCDONNELL, 1993) e, por último, o terceiro período estratégico conduz à descrição do processo de adaptação estratégica e do esboço da identidade organizacional por parte do pesquisador, bem como na interpretação dos pesquisados.

Da análise histórica e interpretativa da organização concluiu-se sobre esses três períodos a partir de eventos críticos ocorridos na organização, elencados, por sua vez, pelo atual diretor-geral Sr. Alpha. O primeiro, que vai de 1986 a 1993, caracteriza-se pelo crescimento da organização e pela expansão dos negócios. No segundo (1993-1999), a organização aproveita a conjuntura favorável do câmbio e inicia suas exportações à Argentina. Tal atividade exportadora passa a representar parcela significativa do faturamento da organização.

O ano de 1993, se fez presente nos dois períodos iniciais, porque é nessa época que existe uma divergência, ou conflito de poder, na fase de obtenção de conclusões para tomada de decisão em relação a uma postura mais defensiva de gestão em contrapartida a um majoritário desejo de três dos quatro membros da coalizão dominante formal. Esses defendem um estilo ofensivo à condução dos negócios, que acaba prevalecendo. Nesta época o integrante da coalizão dominante formal contrário impõe uma diversificação na carteira de clientes da ESTOBEL que, até esse momento, se encontrava dependente da benevolência de um único cliente de Buenos Aires em aquisições do tipo “*no brand*” em sua relação como distribuidor.

O terceiro período que vai do final de 1999 até 2003 se caracteriza por um momento de ruptura da organização. Com a construção de um novo pavilhão integrado à nova sede administrativa, a transcrição textual da percepção do diretor-geral Sr. Alpha, permite demonstrar a preocupação para com o momento, embora hoje se saiba que de forma, breve, preocupou seriamente a organização: “A diretoria procurava responder a uma demanda

superior à nossa capacidade de produção e, por outro lado, encarava [sic], a queda de pedidos de exportação e a perda de fatias no mercado doméstico [...]“.

No que diz respeito às dimensões do ambiente (MINTZBERG, 1999, p. 297), pôde-se recordar que, no ano de 1986, houve um período de crescimento positivo do mercado, configurando um momento de turbulência ambiental. Com a concorrência acirrada e os consumidores pagando ágio para obter certos produtos, aliados à exigência de maior qualidade por parte de consumidores ávidos em seu poder aquisitivo, os sócios-diretores, Sr. Beta e Sr. Delta decidem concretizar um sonho de faculdade e fundam, no respectivo ano e na data de aniversário do atual diretor-geral, o Sr. Alpha, a indústria de estofados ESTOBEL, juntamente com o diretor industrial, o Sr. Gama. “A empresa, nessa época, ainda embrionária não foi capaz de aproveitar a explosão de demanda do período de sua criação”, afirma o sócio e diretor financeiro, Sr. Beta.

A ESTOBEL Indústria de Estofados Ltda. é uma companhia privada sob regime societário fechado, de capital inteiramente nacional.

A linha de produtos da ESTOBEL, a partir de seu segundo período estratégico (1993-1999), passa por uma remodelação, bem como pela inclusão de um novo *mix*, resultado da aprendizagem organizacional do setor e de sua nova orientação estratégica, demonstrada pelos círculos achurados no segundo mapa estratégico. Nessa fase de aprendizado organizacional, representada pelo primeiro mapa estratégico, a quantidade de produtos e a diversidade de linhas ou configurações, de acordo com Porter e Siggelkow (2003), estão em constante dimensionamento. No caso específico da ESTOBEL se deve à recente expansão e modernização da área fabril, o que lhe permitiu um melhor aproveitamento daquilo que Siggelkow (2001) denominou de *internal fit*, cujo resumo na tabela 6 confirma. Contudo, nesse período estratégico, o quadrante um (HREBINIAK; JOYCE, 1985, p. 339) revela que a organização, ao permanecer elaborando estratégias competitivas, baseada em respostas à

concorrência imediata, demonstra algum controle sobre os processos intra-organizacionais, mas não, sobre os resultados de mercado extra-organizacionais, ignorando sua capacidade de configuração. Tal afirmação pode ser melhor vislumbrada por um pequeno número de interações, cuja concentração se percebe no escopo de produto/mercado (HAMEL, 2001, p.102-114), representado pelo círculo achurado no campo denominado apresentação, o que condiz com o processo de mudança organizacional no que se refere às abordagens de Root (1987), Keegan e Green (2000), Kotabe e Helsen (2000) e por fim, Hitt et al. (2003). Este último, se constitui no referencial teórico para a temática de consolidação da vantagem competitiva adotada no presente trabalho e parte fundamental na delimitação de pesquisa.

Em um dos intervalos estudados, particularmente na década de 90 até o ano de 2000, a ESTOBEL “teve um incrível desempenho, com um crescimento significativo em tamanho, produção, faturamento e representatividade no rol da indústria moveleira”, comenta o sócio e diretor-geral Sr. Alpha. A partir da entrada no novo milênio, a organização passa a efetivar vendas internacionais esporádicas a partir de contatos diretos realizados em feiras comerciais domésticas. Tal postura vai de encontro, portanto, ao terceiro período estratégico, mesmo que estimulado pelo líder situacional (por se tratar de fase de mudança organizacional, sendo reconhecida pelos demais membros, nos relatos da entrevista) que percebeu oportunidades de baixo custo de logística externa aos países vizinhos. De acordo com a transcrição fiel do relato do diretor-geral, Sr. Alpha, o terceiro evento crítico, assim se confirmou:

Nunca soube o que era estratégia de fato, mas ao ingressar na atividade exportadora, diante do dólar favorável, acreditava necessitar de conhecimento dos clientes, suas exigências e formas de negociação e uma escolha criteriosa dos agentes internacionais. Assim, o desafio era projetar a empresa para suportar as ações frente um mundo global [sic].

A menção, por repetidas vezes, da sentença: “escolha criteriosa de agentes” por parte do líder, preconiza o processo de mudança organizacional, embasado no conceito de modelos

mentais arraigados, que se tornaram parte da cultura organizacional, a qual, segundo Schein (1992, p. 12) é:

um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu quando solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Do mesmo modo, Bourgeois (1999) considera que o pesquisador pode se utilizar da técnica conhecida como *The word count technique* para levantar o impacto que o uso ou a falta de uso de palavras-chave de forma repetitiva refletem na forma de o líder organizacional influenciar a construção de determinadas estratégias. Em outras palavras, a opção por *tradings companies* pareceu previsível à luz dos pressupostos acima delineados, bem como diante da análise de estilos cognitivos propostos por Hoffman et al. (1995). O termo previsível faz menção à modalidade de escolha denominada *thin decision*, segundo Brow (2002, p. 4), pois consiste apenas em se executar, ou não, um determinado curso de ação sem delinear outras alternativas ao processo de tomada de decisão.

Como esta seção aborda o comportamento da gestão estratégica na ótica da escola cognitiva, a configuração de venda a trading, no campo conhecido como produção e distribuição no mapa estratégico II corrobora o sistema de escolha – *thickening*, de Siggelkow (2002) como forma de esquema interpretativo do estrategista, líder da organização, que dá origem às estratégias.

De acordo com Garcia (2002), a prática da internacionalização mostra que, no processo de inserção no cenário internacional, a organização primeiramente busca motivos, na sequência, toma decisões e, somente após ingressa no mercado, negociando seus produtos. Por fim, passa a executar uma sequência de ações estratégicas.

4.2 VISUALIZAÇÃO DOS PERÍODOS ESTRATÉGICOS RELEVANTES

Após a identificação dos eventos críticos descritos pelo pesquisador e confirmados pelos integrantes da coalizão dominante formal, segue, abaixo, a descrição detalhada dos períodos estratégicos em ordem cronológica, bem como alguns relatos nominativos que evidenciam o processo de tomada de decisão e o comportamento estratégico do grupo de sócios-diretores. Para facilitar a visualização, apresenta-se um quadro-resumo que relaciona as ocorrências relevantes no período estratégico correspondente, situando os eventos ocorridos no ambiente operacional da organização, e os principais fatos no ambiente geral que mantiveram a relação causa-efeito com a indústria analisada. A análise abrangerá, na ordem, o posicionamento da instituição no esquema de Hrebiniak e Joyce (1985), relativo ao grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica da organização.

4.2.1 Período estratégico 1: criação da empresa e aprendizagem organizacional no setor (1986-1993)

Conforme foi descrito anteriormente, a ESTOBEL foi fundada no ano de 1986. A organização iniciou suas atividades, segundo o diretor-geral Sr. Alpha “com uma linha de produtos mais populares” disponíveis ao consumidor na faixa de R\$ 300,00. Nesse mesmo período, com a explosão da demanda, houve novos entrantes no mercado gaúcho de estofados e, naquele momento, a organização registrou sua fase defensiva, a qual se estendeu até 1990. A opção por um mercado novo a partir de 1992, evitando concorrer com empresas que

construíram seus modelos com base no preço somente, foi uma das primeiras escolhas estratégicas da coalizão dominante formal.

Com base na definição do segmento a atuar, a organização adota uma postura analítica, revelando estreito domínio de produto/mercado e comete um erro de fabricação estratégica de estágio um, conforme descrito por Stern (2002): nesse nível, a organização acredita ter agregado a experiência de especialistas de fora para tomar decisões sobre questões estratégicas de fabricação. Entretanto, a fabricação, por si só, oferece pouca contribuição ao sucesso da organização no mercado. A fabricação, nesse estágio, é mantida flexível e reativa. Tal estratégia funcional (PORTER, 1999, p.150-152) só poderia ter dado resultado se desenvolvida em conformidade com a cadeia de valor do momento da organização, pois, de acordo com o autor: “a análise da cadeia de valor permite a organização entender as operações que são capazes de criar valor e as atividades organizacionais que não são capazes disso.”

Para Porter (1999) o diferencial aparece à medida que a organização desempenha certas atividades melhores do que seus concorrentes, sendo recompensada com uma vantagem competitiva. Para a ESTOBEL, segundo o sócio e diretor-industrial, Sr. Gama: “Não discutíamos a penetração em qualquer mercado, porque sempre vendemos tudo o que produzimos. A partir do ano de 2000, posso dizer que, pelas informações recebidas dos clientes, o maior diferencial da ESTOBEL é a agilidade de entrega, seguida pelo design atualizado e pela facilidade de crédito a clientes especiais, subsidiados pela própria fábrica.” No entender de Stern (2002), a vantagem competitiva é baseada em diferenciais de custo, participação de mercado, capacidade de inovação, franquias de clientes e valor da marca. Tendo em vista tal pressuposto, o mapa de interações, de Siggelkow (2001) serve de panorama geral na interpretação da coalizão dominante formal sobre sua flexibilidade e vulnerabilidade.

Para o sócio e diretor-financeiro, Sr. Beta, o diferencial atual da ESTOBEL é “possuir a melhor razão custo/benefício da categoria”. Cabe ressaltar, à luz da abordagem cognitiva da estratégia, os argumentos do mesmo sócio-diretor, em contrapartida, ao primeiro período estratégico: “A empresa orientava-se para o consumidor de baixa renda nesta época, e admitia não reunir condições para competir com as demais empresas no Mercosul, pois produzia com limitações de variedade.”

Para Herzog (apud WOOD, 1995, p. 191), dentre as situações capazes de provocar mudanças, encontram-se crises e problemas que, por sua vez, são gerados pelas dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes e pela restrição de recursos. Ainda, citam os referidos autores: novas diretrizes internas ou externas; e adaptação da organização a novas estratégias corporativas em curso. No presente trabalho, a mudança organizacional estratégica responderá apenas pelas características acima citadas.

Utilizando-se o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) para esse período, pode-se posicionar a ESTOBEL no quadrante III que é constituído por uma alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. A autonomia é a regra, e não, a exceção. Assim, por escolha da coalizão dominante, a organização optou por um novo segmento de mercado, tendo como resultado um novo posicionamento da organização fazendo uso da estratégia como plano na forma deliberada, segundo Mintzberg (1987).

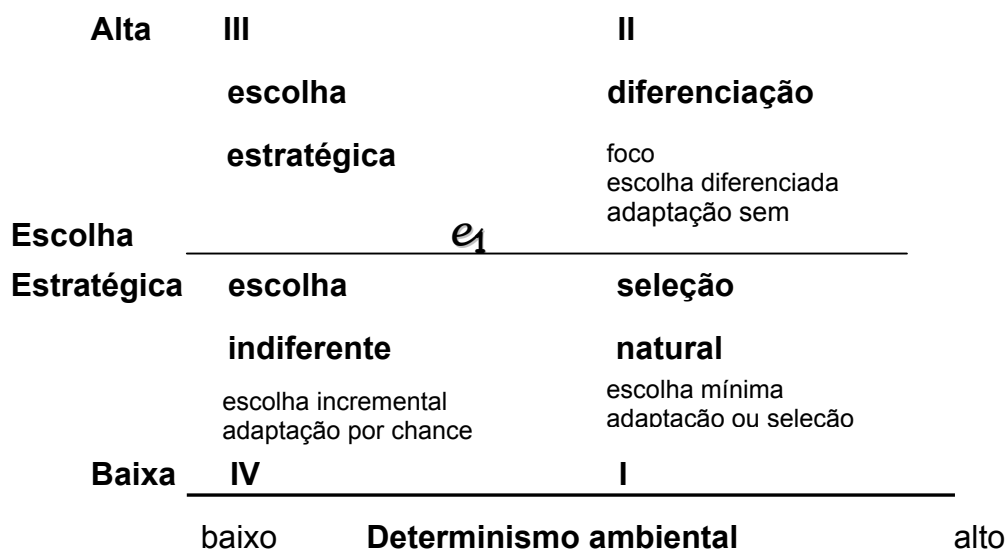


Figura 4: Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica: período estratégico 1
 Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)

Como panorama geral do da figura acima exposto, pode-se dizer que existem poucas opções estratégicas viáveis nos quadrantes I e IV, mas por razões diferentes. As restrições externas delimitam a escolha do quadrante I, enquanto os fatores internos inibem a tomada de decisão no quadrante IV. O número de opções é maior no quadrante III e, aproximadamente alto, no quadrante II, onde a escolha coexiste com restrições geradas externamente. Os tipos de escolha que as organizações podem controlar e afetar variam significativamente entre os quadrante II e III, apesar do alto número de opções estratégicas disponíveis em cada caso.

4.2.2 Período estratégico 2: redirecionamento estratégico (1993-1999)

No ambiente geral do período compreendido entre 1993 e 1999, especificamente em 1994, acontecia a edição do Plano Real pelo governo federal. A ênfase desse plano era dada à estabilização monetária, porém, em sua implantação, houve uma sobrevalorização cambial, que propiciou para a organização lançar-se à exportação sob a forma de estratégia emergente

(MINTZBERG, 1987), aproveitando o momento de câmbio favorável às exportações. Nesse intervalo, amplia-se o número de representantes comerciais no mercado doméstico e, por meio de um comportamento ofensivo, o líder da organização reúne a capacitação necessária para a organização realinhar o escopo de produtos, passando a fabricar sofás-cama com insumos italianos e sofás-capa na busca por novos mercados.⁷ Para a ESTOBEL, na citação *ipsis literis* do relato do sócio e diretor- geral, Sr. Alpha,

as empresas que como nós estavam iniciando as vendas de seus produtos e serviços em um setor já globalizado, que chamo de fácil entrada e pouca especialização, como era inclusive o nosso caso em 1993, não podia perceber outra alternativa que não a de se projetar no mercado internacional. Precisávamos aumentar nossos consumidores e adquirir experiência no setor e no comércio exterior.

No mercado doméstico, com o aumento, mesmo que artificial do poder aquisitivo brasileiro, houve uma migração de consumidores justamente para o segmento de mercado em que a ESTOBEL estava comercializando seus produtos. No entender de Czinkota e Ronkainen (2000, p. 80), uma política de expansão de mercado envolve a visão de um processo seletivo, em que as principais alternativas incluem uma estratégia de concentração que tem seu foco em um pequeno número de mercados ou uma estratégia de diversificação que é caracterizada pelo crescimento de um número relativamente grande de mercados.

No período em análise, o posicionamento relativo ao determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica da ESTOBEL no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), desloca-se para o quadrante I que significa escolher objetivos a serem perseguidos num futuro próximo. Nesse contexto, o incremento de qualidade se formou numa estratégia deliberada de acordo com Mintzberg (1987) e uma oportunidade de adquirir insumos importados. Uma

⁷ A abordagem diante do mercado doméstico corresponde à definição da estratégia como posição que sugere a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, com ênfase na localização do produto no mercado ou nicho, conforme salienta a escola da ecologia populacional (HANNAN; FREEMAN, 1977, 1989).

busca pessoal por parte do líder da organização culminou numa melhor capacitação estratégica quando dos assédios comerciais por parte de países vizinhos, resultante da estratégia emergente de abertura do mercado internacional naquele momento da organização. Segundo o sócio e diretor- financeiro, Sr. Beta, a tomada de decisão de voltar a organização ao mercado externo estava de acordo com a fase de redução do meio circulante, imposta pelo plano Collor II em janeiro de 1991, de acordo com o transcrito fielmente:

A questão do gosto do consumidor mudou muito no início dos anos 90, porém as capitais são mais parecidas entre si [...] com o enxugamento do poder de compra recente e o fato de a diretoria estar estudando uma linha ampla que agrade a todo mundo, aliado ao projeto de construção de uma nova fábrica [...] nos propomos [sic] a acompanhar o mercado in loco. Mudou a mentalidade [...] podemos fazer produtos para exportação agora se quiser [sic].

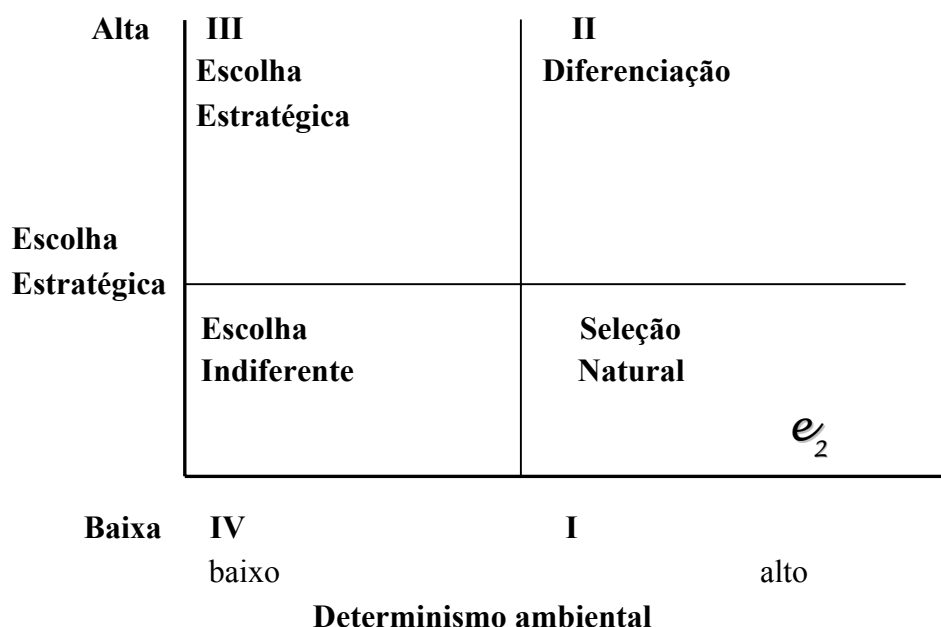


Figura 5: Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica: período estratégico 2
 Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)

4.2.3 Período estratégico 3: período de adaptação estratégica e mudança organizacional (1999-2003)

O terceiro período estratégico caracterizou-se pela dinâmica do *internal fit*, de acordo com Siggelkow (2001), e tratou de mudanças organizacionais que oferecem, até o encerramento desta pesquisa, condições para a estratégia como perspectiva, cuja percepção da realidade empresarial deriva dos componentes do mundo real, expressa, por sua vez, no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da coalizão dominante formal e exercidos de forma coletiva, segundo Kiesler et al. (2002). A partir de 1999 se iniciavam os planos para o crescimento físico da ESTOBEL. Tal manobra resultaria (em 2003) na transferência da fábrica para uma unidade mais ampla e moderna. No intuito de dar suporte às ações de planejamento estratégico que se alinhavam a partir de 2000, a organização passou por uma fase denominada de *profissionalização*, nas palavras do diretor-geral Sr. Alpha, e da decorrente mudança na estrutura. Nesse período, a tomada de decisão coexistiu com restrições geradas externamente e de modo peculiar em resposta ao ambiente geral.

Também, a partir de 1999, a organização passou a redesenhar sua cadeia de valor; entretanto, permaneceu formulando estratégias competitivas (PORTER, 2003, p. 44) que desprezavam os elos do sistema de escolhas (PORTER; SIGGELKOW, 2003) conforme demonstra a única linha de configuração entre os círculos achurados no segundo mapa estratégico. A perspectiva de estratégia essencial (HAMEL, 2001, p.71) se desloca sob a ótica da demanda, e a tomada de decisão se dirigiu ao programa de *marketing*, o que explica o círculo achurado à sua volta no mapa estratégico II. Todavia, no momento em que o vínculo de potencialidades se faz exclusivamente em relação à atual capacidade de resposta da organização à concorrência imediata, tal vínculo se perpetua por meio do sistema de escolhas, baseado, por sua vez, nos pontos fortes da organização, o que determina segundo Siggelkow (2002a) “posturas invariavelmente reativas e pobres”. Tal (is) postura (s) tem origem no

número de interações, que no caso da ESTOBEL, se dá por intermédio do campo – produção e distribuição (maior número de *fit*) que, por sua vez, não corresponde ao círculo de vantagem competitiva sustentável, conforme se vislumbra no segundo mapa estratégico. Segundo Rivkin e Siggelkow (apud SIGGELKOW, 2002, p. 35-37), “tais interações, essenciais para o reforço mútuo de potencialidades futuras e posterior construção de pontos de vantagem competitiva sustentável.” Nesse estágio, Kotler (1998) afirma que a organização deve decidir o quanto adaptar do seu composto de *marketing* (produto, promoção, preço e distribuição) às condições do país local. A proposta variará entre dois extremos: do padronizado ao adaptado, com muitas possibilidades entre eles. Ao desenvolver todos os elementos do composto de *marketing*, a organização deve atentar para os aspectos culturais, sociais, políticos, legais, ambientais e tecnológicos que enfrentara em outros países. Dentro dessa linha de concepção, a organização iniciou suas exportações a partir de contato em feiras domésticas, com distribuidores de países vizinhos.

A partir desse momento, a ESTOBEL passa, então, a concentrar seus esforços num determinado *mix* de produtos, que dentre o portfólio existente, elegeu, como sendo os mais viáveis à exportação de acordo com a percepção seletiva dos membros da coalizão dominante formal,⁸ dando seqüência ao seu projeto de internacionalização (CASAROTTO, 2002, p. 43) por meio de um único ponto de interação, junto ao círculo de vantagem competitiva no campo de *marketing*. À revisão de Hitt et al. (2003) forneceu a sustentação analítica dos círculos achurados no mapa estratégico, e corroborou na descrição do caso. Nesse contexto, Kotler (2004) e Stern et al. (2002), consideram que a coalizão dominante tem à sua disposição três elos, que podem ser mais bem-visualizados na figura 6 como os principais entre o vendedor e o comprador final. No primeiro elo, chamado de *matriz internacional*, o departamento de

⁸ Russo e Schoemaker (2002) apontam uma tendência interna nos tomadores de decisão a favorecer a evidência que reforça crenças atuais e a descartar as evidências que as desafiam. O ponto-chave não é obter os fatos certos, e sim, desafiar as suposições corretas.

exportação toma decisões sobre canais e outros elementos do composto de *marketing*. No segundo, chamado de *canais entre países*, coloca os produtos nas fronteiras e, nesse elo, tomam-se decisões sobre agentes, *tradings companies*,⁹ modais e finanças, entre outras. No terceiro, são *canais dentro dos países*, nos quais os produtos são movimentados do ponto de entrada até os consumidores finais.

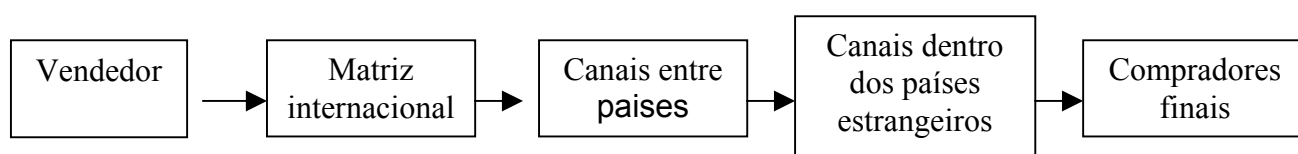


Figura 6: Conceito de canal total para *marketing* internacional
Fonte: Kotler (1998).

Quanto ao produto, Kotler (1998) afirma existirem as seguintes alternativas: a extensão direta, a adaptação do produto e a invenção do produto. A extensão direta significa, simplesmente, colocar o produto no mercado externo sem nenhuma alteração. No entanto, antes de adotar tal alternativa, a organização deve confirmar se os consumidores desse novo mercado utilizam esse produto. Cabe ressaltar, entretanto, que as organizações podem se organizar por produtos, região, função ou usando alguma combinação entre esses elementos. A extensão direta não exige ajustes de produção ou modificações na promoção. Para Kotler (1998) a adaptação do produto exige alterações no sentido de satisfazer as preferências e condições locais. Implica criar algo totalmente novo, podendo assumir duas formas: a invenção para trás e a invenção para frente. A primeira é o relançamento de antigas formas de produtos adaptadas às peculiaridades do novo mercado estrangeiro; a segunda nada mais é do que criar um novo produto para atender a necessidades em outros países. Por outro lado, Kotler (1998) afirma que as empresas podem utilizar-se das mesmas campanhas de promoção

⁹ Trading Company – é o “departamento de exportação” de empresas sem experiência em exportação. Escolhe canais, compra e revende e atua como representante comissionado (KEEGAN; GREEN, 2000).

e propaganda usadas no mercado doméstico ou adequá-las a cada um dos novos mercados locais.

Nesse terceiro período estratégico, a organização incorre, portanto, em uma reformulação de estratégias competitivas, em virtude de uma exigência de mercado, tanto doméstico, posto que o poder aquisitivo dos clientes de classe média havia diminuído, quanto externo, confirmando a postura a que o quadro-resumo se refere e, visto que, tais decisões já foram envoltas com a luz do planejamento estratégico e diante do comitê de gestão estratégica apoiado por especialistas e consultores a convite da coalizão dominante formal. A organização passa a conceber, então, seu projeto de internacionalização sob o conceito de montadora (STERN, 2002, p. 86), delegando suas exportações as *tradings companies*. Nesse âmbito, de acordo com Mintzberg (1987), houve a configuração de uma estratégia deliberada com o intuito de promover maior agressividade à gestão comercial, tanto quanto foi deliberada a tomada de decisão naturalista (porque foi baseada na experiência dos sócios-diretores e no seu envolvimento com o mercado, conforme relatos anteriores) por parte do novo core *business* (HAMEL, 2001, p. 240).

A tomada de decisão da coalizão dominante formal foi por ter redimensionado as opções de produtos, numa tentativa de se alinhar ao escopo produto-mercado, de acordo com Hamel (2001). Nesse sentido, escopo diz respeito à extensão da diversificação, que, na organização objeto de estudo – ESTOBEL, deu-se de forma horizontal, motivada pelo desenvolvimento interno de capacidades, capacidades essas que, na percepção da coalizão dominante, significavam remodelar produtos e oferecer uma melhor interface com o cliente. Do mesmo modo, para o sócio e diretor-comercial, Sr. Delta,

ao invés de uma linha ampla para agradar todo mundo [sic], a partir de 2000 existe uma preocupação de desenvolver produtos baseados no referencial de uso e de preços do mercado em que atuamos e que desejamos entrar [...]. Procuramos nos embasar mais nos relatos por parte dos clientes do que nas informações isentas dos representantes. A nova postura de vendas da ESTOBEL não diz respeito à atual força de vendas

(representantes) por acreditarmos que os mesmos não possuem os contatos suficientes ou até mesmo as informações sobre os canais competentes para uma abordagem direta da organização, em termos de hotelaria e/ou alianças estratégicas, que estamos prospectando no momento através de consultores independentes [...]. *Design* é o que vendemos. Nós estamos viciados no que fazemos [...]. A dinâmica do relacionamento mudou e a estrutura de preços também.

A ESTOBEL, no período estratégico 3, passa a se utilizar de uma estratégia funcional de nível 3, conforme descrito por Stern (2002): “nesse nível, os investimentos em fabricação são filtrados para excluir os não coerentes com a estratégia da organização” Com base no acima exposto e de acordo com o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), aponta-se um movimento para o quadrante **II** da ESTOBEL, no qual a organização exerce uma alta escolha sob os meios e métodos de competição. Nesse quadrante, a coalizão dominante formal admitiu escolhas arriscadas e relevantes às suas aspirações de grupo, como a mudança estrutural da organização. Por outro lado, o ambiente geral esmerou-se em determinar novos rumos ao setor.

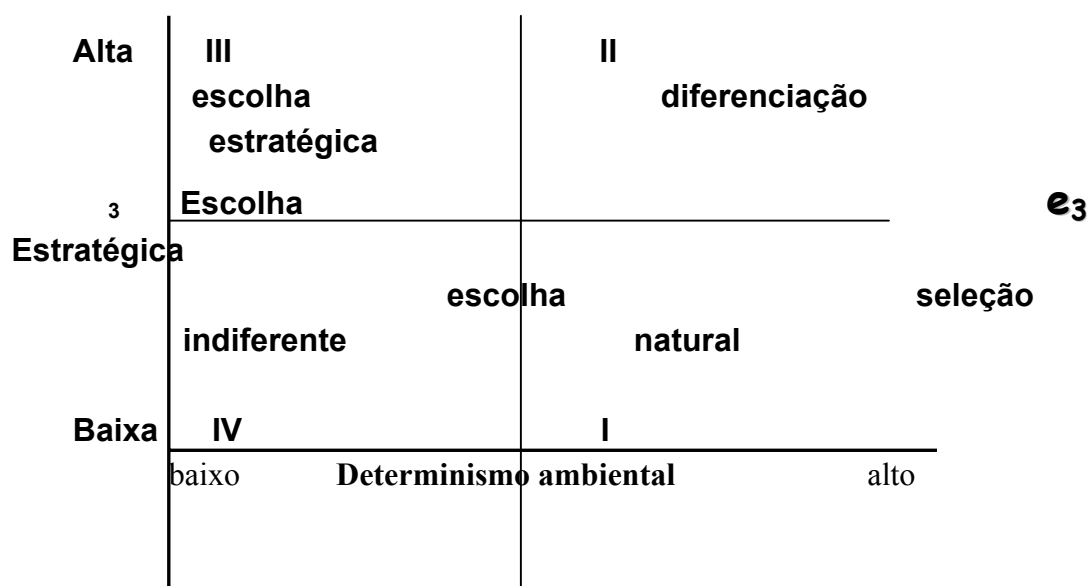


Figura 7: Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica: período estratégico 3
Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)

Após a coalizão dominante formal ter tomado a decisão de iniciar um planejamento estratégico, a próxima etapa terá sucesso se, principalmente, o líder for capaz de impregnar a estratégia com um profundo senso de propósito, afirma Drucker (1994). Para tanto, a coalizão dominante formal deverá concentrar seus esforços na capacidade coletiva de repensar a natureza de seu negócio e de seu mercado. Tal impulso (STERNBERG, 2000, p. 381) deve gerar de imediato um processo de mudança na organização, a fim de reorientar seus esforços perante o novo sistema de escolhas, sobressaindo mais a perspectiva do homem psicossocial, defendida pelo autor desta pesquisa. Tal figura do líder é retratada por Giddens (1978), Ranson et al. (1980), Huff (1990), Laroche e Nioche (1994) entre outros, como o ser que aprende por meio de categorizações mentais, e as utiliza para perceber e melhor compreender situações e eventos.

Nessa visão é que reside a importância da liderança situacional, visto que, segundo Buckley e Perkins (1988) a mudança provém da modificação de crenças, dos comportamentos e atitudes das pessoas. Tal argumento se baseia em indivíduos que, dentro da organização, tenham desenvolvido autoridade na tomada de decisão por terem sido identificados previamente ao possuírem uma visão administrativa e empreendedora da organização explicitada por suas ações e pela capacidade de se expressarem claramente diante do grupo. Assim sendo, tal posicionamento irá se refletir nas primeiras posturas e padrões estratégicos (MINTZBERG, 1987) da coalizão dominante formal em seu processo de adaptação estratégica, segundo afirmam Finch e Dinnie (2001). Todavia, a referida liderança exercida pela figura do atual diretor-geral, ainda não foi capaz de externar um objetivo único à organização na forma como Mauborgne e Kim (2002) denominaram de *strategy canvas*.

A fim de melhorar a compreensão dos períodos estratégicos, (MILES; SNOW, 1978, p. 28) os mesmos foram rerepresentados na forma de um conjunto de arquétipos de adaptação organizacional. Esses tipos estratégicos estão resumindo os períodos estratégicos acima

descritos na forma da tabela 6 abaixo e objetivam configurar padrões de comportamento estratégico que são usados quando a organização procura responder às demandas do ambiente.

Tabela 6 - Resumo dos períodos estratégicos

Período	Evento	Ambiente operacional	Ambiente geral	Postura estratégica
De 1986 até 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Os diretores convidam um novo sócio para a área da produção. • Distribuição das cotas de cada sócio-diretor que passam a integrar o grupo de tomada de decisão como membros da coalizão dominante formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do quadro de colaboradores com a opção por novos mercados. • Novo arranjo de <i>layout</i> da fábrica e administração da produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • A euforia com o Plano Cruzado aumentam as vendas de imóveis e, por conseguinte, a venda de estofados. 	Analítica. Nessa postura, os executivos, ao observarem mudanças por parte da demanda ou por parte dos concorrentes do setor, adotam idéias que parecem ser mais promissoras ao contexto eminente.
De 1993 até 1999	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundamento nas questões de marketing, através do lançamento de novos produtos. • Reconhecimento e fortalecimento da marca ESTOBEL® no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentam as exportações e a cobertura geográfica da organização no Mercosul. • Mudança em processos de tomada de decisão com o uso de novas tecnologias e novos insumos. 	Houve a edição do Plano Real, cuja disparidade no câmbio conferiu a oportunidade aos diretores de adquirir insumos importados e obter <i>know-how</i> tecnológico que possibilitou a estratégia funcional de nível 3 (Stern, 2002).	Prospectora. Nesta postura, os executivos imprimem mudanças em resposta às inclinações circunstanciais do ambiente.
De 1999 até 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões sobre o programa de marketing. • Tomada de decisão sobre o crescimento físico e reinvestimento no <i>core business</i> da organização. • Inicia, no período, o planejamento estratégico formal na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação do comando com a criação do diretor-geral e demais funções de cargo. • Redimensionamento da estrutura organizacional • Análise interna, como primeiro ponto do planejamento estratégico. • scopo como economia estratégica (Hamel, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> • As restrições ao governo petista aumentam as taxas de juros e, juntamente, com a oscilação do dólar, tornam respectivamente a classe média mais seletiva e sensível a preços e às exportações mais arriscadas. • No que tange às exportações, a âncora cambial que disfarçava a competitividade da organização e o aumento dos preços de frete (em dólar) contribuem para o arrefecimento da carteira de pedidos da ESTOBEL. • Inicia-se ao final da pesquisa uma estratégia de desenvolvimento de mercados (Ansoff, 1993). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reativa. Nessa postura, fica evidente a demora da coalizão dominante formal em dar resposta a conjuntura do ambiente geral. • A inexistência de uma relação estratégia – estrutura consistente, força a empresa a constituir por meio da crise (perda de mercado) a formalização do planejamento estratégico na organização.

Fonte: Adaptado a partir de Miles e Snow (1978).

5 MAPA ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

O mapa estratégico consiste numa ferramenta de modelagem. Nesta pesquisa sua utilização se deu como instrumento de síntese para melhor visualização das atividades organizacionais de uma empresa de médio porte diante de sua habilidade em reagir ao ambiente. Para tanto, uma recente sistemática à classificação de mudança organizacional, baseada nos seus impactos, seja de ordem interna, seja proveniente de ataques externos foi observadas (PORTER; SIGGELKOW, 2003, p. 26-32). Esta pesquisa, portanto, defende que o ajuste com o ambiente só é conseguido mediante o desenvolvimento contínuo de capacidades cognitivas que permitam à organização um processo estratégico dinâmico por meio de mapas cognitivos mais elaborados, os quais, por sua vez, tornariam as escolhas estratégicas mais coerentes e o processo de tomada de decisão mais acurado, afirmam Finch e Dinnie (2001). Para tanto, Klein (1991, 1998) descreve quatro estratégias mentais que melhoram a capacidade de metacognição, bem como a obtenção de conclusões, citando uma das etapas do processo de tomada de decisão de Russo e Schoemaker (2002). Isso significa dizer que a tomada de decisão naturalista consiste em um comportamento individual de escolhas, baseado na construção de etapas, cujo processo culmina com a obtenção de conclusões.

O que não significa dizer que o processo da estratégia termina nessa etapa, pois existe a fase de implementação que corresponde à execução das formas delineadas no mapa estratégico, as quais Porter e Siggelkow (2003) denominaram como sendo as etapas de configuração e reforço da vantagem competitiva. Assim, os tomadores de decisão experientes encurtam caminho concentrando-se no porquê e na qualidade do resultado e o fazem porque estão conscientes das ferramentas disponibilizadas pela escola naturalista da tomada de

decisão. Por outro lado, os mais ineptos tomadores de decisão abordam a probabilidade de falhas como pré-requisito à tomada de decisão organizacional em sua forma de cognição (pensamento) a respeito da estruturação dos problemas de tomada de decisão.

5.1 ABORDAGEM COGNITIVA DA ESTRATÉGIA E MAPA ESTRATÉGICO

Nesse ponto, esta dissertação deve ter cumprido a finalidade de reforçar seu propósito em tratar dos aspectos subjetivos da tomada de decisão naturalista diante de modelos mentais compartilhados, a partir do processo decisório de um grupo bem- específico: a coalizão dominante formal. Tal abordagem é possível por se focar uma organização tipicamente de médio porte, de acordo com normas estabelecidas por resolução do Mercosul; cujo porte e estrutura organizacional possibilitaram a ida além da figura de autoridade carismática e da abordagem institucional para a perspectiva cognitiva, bem como para o uso do mapa de interações de Siggelkow (2001).

Os capítulos anteriores já deixaram antever que os modelos mentais de Senge (2000) influenciam a tomada de decisão estratégica. Nesse contexto, a pesquisa foca o comportamento da tomada de decisão, com a finalidade de levantar o pensamento gerencial, tanto à formulação quanto à implementação da estratégia. Esse tipo de abordagem acredita que não há mais distinção entre ambas, e que a estratégia moderna (ZACCARELLI, 2003, p.15), enquanto processo, só pode ser compreendida se for examinado, por conseguinte, o processo de tomada de decisão gerencial. Do mesmo modo, ao se falar de estratégia na ótica de Zaccarelli, parte-se da epistemologia de estratégia entendida como a relação existente entre a empresa e o meio envolvente, isto é, a posição adquirida pela empresa que resulta de ações

passadas e que Katz (1970) designa por “posição estratégica”. Nesse foco, as estratégias são "um padrão num fluxo de decisões", isto é, um padrão de comportamento deduzido das decisões tomadas que exprimem a atual relação entre a empresa e o meio envolvente (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG, 1988) e que só serão plenamente conhecidas depois de realizadas.

A título de um panorama geral sobre o conceito de estratégia moderna, pode-se vislumbrar algumas, mais relevantes para o presente trabalho, expostas no quadro 6 abaixo, ou simplesmente prosseguir com a temática deste capítulo que versa sobre a importância da abordagem cognitiva da estratégia.

Ano	Conceito	Ação	Proposições
1985	Cadeia de valor de Porter	5 atividades primárias e 4 atividades de apoio	Logística de entrada X operações X logística de saída X <i>marketing</i> e vendas X serviços + suprimentos X desenvolvimento de tecnologias X gestão de recursos humanos X infra-estrutura da empresa, constituindo a cadeia de valor do cliente de uma empresa.
1994	Mintzberg ascensão e queda do planeamento estratégico com processo formal	Distinção entre planeamento estratégico e pensamento estratégico	O fracasso do planeamento estratégico clássico e o fracasso da formalização de estratégias. Estratégia é um processo de aprendizado; se o planeamento estratégico é análise, o pensamento estratégico é síntese.
1994	Competência essencial – Hamel e Prahalad	Desenvolvimento de habilidade e tecnologia que permite	Empresa é um portfólio de competências. É um novo plano, é na verdade uma arquitetura

		oferecer benefício ao cliente	estratégica que mostra as competências a serem desenvolvidas para interceptar o futuro
1995	3 disciplinas de valor de Treacy e Wiersema	Excelência operacional X liderança de produto X conhecimento do consumidor	Contínuo investimento e excelência em ,pelo menos, uma dessas três áreas de valor para construir a reputação da companhia
1999	Estratégia corporativa de Dussage e Garrete	Formação de alianças estratégicas e como antecipar sua evolução e resultados	Tipologia de alianças entre não competidores (<i>joint-venture</i>), parceiros verticais , e entre competidores alianças na cadeia de fornecimento, alianças de quase-concentração e alianças complementares

Quadro 6: Definições de estratégia relevantes para esta dissertação

Fonte: Dados levantados pelo autor.

Nesse ambiente de constantes mudanças e de interpolação de perfis de consumo, inerentes aos diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo, atualmente a transformação organizacional deve ser entendida além dos chamados processos planejados de mudança. De acordo com Kanter, et al. (1992), é necessário reconhecer três tipos de força, que podem provocar mudança: a relação entre as organizações e seus ambientes; o crescimento por meio de estágios do ciclo de vida; e a tomada de decisão política, em razão da luta pelo poder. Todos os três podem ocorrer à margem das intenções estratégicas.

Mesmo quando cientes da seriedade das mudanças, os gerentes podem ser incapazes de formular respostas apropriadas, conforme se identificou em um dos períodos estratégicos. Aliado aos fatores cognitivos, as falhas de aprendizagem organizacional também podem

submeter a organização a erros na sua interpretação das mudanças no setor.¹⁰ Para um melhor enfrentamento das condições ambientais, a capacidade de absorção da organização é fator determinante afirma Angeloni (2002). Atrasar a capacidade de resposta estratégica é uma falha de interpretação a respeito das mudanças. Ao subestimar os rivais, sua própria inércia torna a organização suscetível a ataques de concorrentes, ou por um erro de julgamento, os gerentes adotam um curso de ação equivocado. Kiesler et al. (2002) estudaram os problemas de inércia cognitiva e sugeriram que é um problema de percepção. As palavras dos próprios autores bem se aplicam ao contexto atual da organização, objeto de estudo desta pesquisa: “o motivo é que os gerentes estão ocupados implementando o curso de ação que deliberaram, ao invés de notarem dados aparentemente sem relação ou absorvendo os estímulos do ambiente”. A tendência das pesquisas científica e filosófica, no novo milênio é a de evitar o uso do termo *percepção* (isoladamente), mas num contexto relativo: realidade consensual, realidade pessoal e realidade empresarial.

A cognição na definição da estratégia encontra-se ainda em estágio recente de pesquisa e possui como abordagem inicial o pensamento dos dirigentes, de seus conteúdos e mecanismos. A formulação da estratégia, então, deve ser concebida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas sobretudo como uma elaboração cognitiva (DAFT; WEICK, 1984; HUFF et al., 1990). Um exemplo concreto do efeito da cognição para a estratégia já foi comentado anteriormente nesta dissertação e diz respeito à supressão perceptiva por parte da coalizão dominante formal em reagir da mesma maneira às vicissitudes do ambiente por intermédio do *design* e da reconceitualização de sua linha de produtos.

¹⁰ A definição de setor é simplesmente o conjunto de empresas que operam dentro do mesmo modelo de negócio (BOURGEOIS, 1999).

Para os autores Pereira e Fonseca (1997) a percepção de determinada imagem, coisa ou evento é tão marcante que são deixadas de perceber muitas outras coisas, principalmente sob pressão de tempo ou em momentos de crise. Nas palavras de um membro da coalizão dominante formal, o diretor comercial Sr. Delta afirma: “A ESTOBEL ainda entende concorrência como sendo a disputa com empresas que produzem serviços ou produtos semelhantes.” Para Porter e Siggelkow (2003) essa estrutura de pensamento, ou nas palavras de Russo e Schoemaker (2002) citado por Makridakis (1990) tal *ancoragem*,¹¹ faz com que a empresa subestime outras pressões competitivas sobre um bom retorno diante do investimento (pergunta nº 11 do roteiro de entrevista); tais como seus próprios fornecedores (que podem estar cobrando muito caro), produtos substitutos, hábitos intangíveis por parte dos consumidores (RUSSEL et al., 2002), clientes (que querem pagar menos e consumir um produto de maior valor agregado) entre outros exemplos. Tal assertiva obteve a nomenclatura de *cegueira de modelo mental* por parte de Russo e Schoemaker (1993), como sendo a mais corriqueira armadilha na tomada de decisão.

Os autores da escola cognitivista analisam o processo de pensamento do tomador de decisões, ou seja, o estrategista, buscando entender as razões criativas e inovadoras que originam as estratégias. Em decorrência disso, consideram as limitações mentais do estrategista, passando pela visão de processamento de informações da cognição estratégica, e análise de como a mente mapeia as estruturas do conhecimento. Além do que, o estilo cognitivo pode influenciar a adoção de comportamentos, a tomada de decisão e a formulação de políticas e objetivos organizacionais. Sendo assim, cabe reforçar que as escolhas estratégicas são influenciadas pelas características pessoais dos tomadores de decisões na organização (SIMON, 1979; GIMENEZ, 2001).

¹¹ A predisposição de ancoragem significa que as pessoas geralmente fazem ajustes insuficientes (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002). É a tendência de se concentrar em um valor ou idéia (a âncora) e não se afastar o suficiente para fazer um ajuste.

Cabe ressaltar que a tomada de decisão como atividade de aprendizado, no que se refere ao ciclo (OODA) torna a organização mais responsiva ao ambiente, afirma De Geus (1998). Todavia, o mapa estratégico na forma como foi proposto por Porter e Siggelkow (2003) não tem relação com o desempenho do ciclo (OODA), pois o mesmo não trata diretamente dos modelos mentais dos membros da coalizão dominante formal.

De Geus (1998) afirma que quanto mais profunda for a simulação, melhor será a interação da coalizão dominante. Contemporâneo de Klein, De Geus se refere a um dos recursos das fontes de poder (KLEIN, 1998, p.114) capazes de auxiliar os estrategistas a modelar etapas do processo de tomada de decisão. A reflexão intuitiva e o desenvolvimento cooperativo contribuem para a formulação de modelos mentais que vão além do aprendizado organizacional. Segundo De Geus (1998), elas têm a ver com a construção de uma identidade organizacional coerente, da qual se tratará mais adiante no final deste mesmo capítulo.

As fontes de poder de Klein (1998), portanto, são ferramentas recentes à disposição dos tomadores de decisão, conduzindo-os de forma sistemática a conclusões coerentes, levando em conta um melhor sistema de escolhas. As fontes de poder supracitadas atuam, portanto, na obtenção de conclusões, evitando as armadilhas do fracasso em grupo, conduzidas pelo fato de nossa estrutura de pensamento subestimar o alcance de uma cadeia de eventos que uma única decisão pode desenvolver.

Dentro deste último aspecto, Mintzberg et al. (2000), revelam que um pré-requisito essencial para a cognição estratégica é a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento. São esquemas, conceitos, planos e modelos, mas principalmente mapas. Uma representação incorreta é melhor que nenhuma, pois estimula e origina outros mapas, resultando na tomada de decisão naturalista. Contudo, reside na exploração do acima exposto e sob a pena dos respectivos autores Bougon et al. (1977) a ressalva de que o uso de mapas cognitivos produz uma visão apenas consensual da tomada de decisão organizacional, na

forma de uma média de esquemas interpretativos resultante dos membros da coalizão dominante, o que, no caso do presente trabalho, dada a amostra intencional avaliada e a análise micro do processo de estratégia, não se sustenta.

5.2 ESCOLHA ESTRATÉGICA E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Após termos contextualizado a estratégia no presente trabalho, este capítulo tem por finalidade levantar a maneira como o processo de tomada de decisão molda a estratégia artesanal proposta por Mintzberg em 1987.

Nessa visão, se adotará a superposição de temas como a escolha estratégica e a necessidade de se definir ou remodelar o conceito de negócio (HAMEL, 2001). Ao se aprofundar a crença de que a vantagem competitiva sustentável é alcançada por meio de um comportamento de tomadas de decisão sucessivas e encadeadas na forma de um processo e de tal maneira que faça prevalecer o homem psicossocial, este já discutido anteriormente. Reafirma-se a concepção de que o ambiente (CHILD, 1997) existe a despeito das interpretações subjetivas de um determinado grupo de membros organizacionais, cuja função consiste em selecionar o espaço mais atrativo para a organização operar.

Contrapondo o desejo de bem se posicionar no ambiente, os vieses cognitivos consideram o pensamento estratégico puro sob um ponto de vista lógico e ignoram a substância das decisões estratégicas e a complexidade dos fenômenos cognitivos. Floyd e Wooldridge (2000) afirmam que o impacto dos vieses cognitivos, em se tratando da tomada de decisão estratégica, diz respeito a decisões que uma vez tomadas, passam a interferir e a influenciar a longevidade financeira e a direção dos negócios da organização de uma maneira

irreversível. Isso significa que normalmente uma alteração estratégica, de negócios ou ainda corporativa (pior) tem o potencial latente de conduzir a desavenças interdepartamentais ou interdivisionais. De forma análoga, na sequência à pergunta de nº 26, do roteiro de entrevista, tem-se o seguinte relato do diretor –industrial, Sr. Gama: “Não gostaria de passar a atribuição de comunicação da marca para com o mercado ao departamento comercial, mesmo estando formalizado no Planejamento Estratégico, pois acredito ter adquirido bastante experiência nesses anos. Na exportação precisamos fidelidade de clientes e não da marca.”

Os autores Eisenhardt e Zbaracki (1992) analisaram as disputas de poder na tomada de decisão e afirmaram que a decisão política é resultante de uma barganha entre um número de jogadores independentes, os quais possuem metas e objetivos diferenciados, que fazem surgir e/ou aflorar o conflito. Apontam os referidos autores que “esses atores, que possuem grau diferenciado de poder, seguem determinadas regras para alcançar seus objetivos.” Tal temática, entretanto, não é o objetivo do presente trabalho.

Conforme citado neste mesmo capítulo, um dos vieses cognitivos na tomada de decisão estratégica diz respeito à ancoragem. Nessa visão, ressalta-se abaixo alguns pontos de dissonância cognitiva entre os membros da coalizão dominante formal que levaram a ESTOBEL à não-revisão da estratégia no período estratégico¹², bem como a estratégia não pertinente no primeiro período estratégico. Desse modo, para a organização objeto de estudo, no que diz respeito à política de comercialização de seus produtos e para a comunicação da marca, segundo Schultz e Barnes (2001) podem ser evidenciados alguns relatos que confirmam os pressupostos acima.

Na percepção dos membros da coalizão dominante formal, identificados de forma aleatória¹³ no quadro 7, os relatos evidenciam uma temática qualitativa no que diz respeito à

¹² A identificação aleatória tem por finalidade respeitar a posição e o caráter de isenção dos sócios-diretores com o intento de evitar pesos diferentes na leitura das opiniões do líder da organização.

¹³ Na maioria das organizações, é praticamente impossível redesenhar modelos de negócio sem primeiro desafiar os modelos mentais dominantes (HAMEL, 2002).

dissonância cognitiva quanto à percepção da cúpula em relação ao modelo de negócio.¹⁴ (HAMEL, 2001). Para tanto, os tomadores de decisão desenvolvem e sustentam seus modelos mentais a partir da observação *a priori* dos vieses cognitivos, tratando dos problemas como constructo social neste estágio. Isso significa dizer que os problemas existem na cabeça das pessoas, e que os vieses se relacionam com sua experiência de mundo e com suas expectativas. Contudo, cabe enfatizar que os vieses cognitivos do líder da organização são mais relevantes e foram analisados no decorrer desta dissertação, pois à medida que se procura pelo ápice do organograma e quanto mais próximo, estiver a função do cargo do problema, mais tempo os executivos deverão despender na elaboração de quadros no processo de adaptação estratégica. Assim, os vieses cognitivos percebidos em tal etapa indicam necessidade de reorientação estratégica por parte da coalizão dominante formal.

Viés cognitivo e o processo de tomada de decisão – Membro (1)		
Viés cognitivo	Efeito da cognição	Etapas do processo de tomada de decisão
<ul style="list-style-type: none"> • Percebe a linha de produtos como sendo para um público jovem acima de 25 anos, mas acrescenta: <i>não passamos esta mensagem em virtude dos preços que praticávamos, apesar de termos um design apelativo a esta faixa etária.</i> • Percebe como liberação de riqueza a versatilidade do produto capaz de complementar qualquer ambiente destinado à classe A de consumidores brasileiros. • Percebe como estando no intervalo entre R\$2.000,00 até R\$ 6.000,00 a faixa de preços médios do mix de produtos atual. • Percebe como positivas as constantes alterações do mix de produtos ao longo dos períodos estratégicos e acrescenta: 	<ul style="list-style-type: none"> • Crença de que os padrões são evidentes e/ou que duas variáveis estão relacionadas por causalidade quando não estão. • O decisor está atado a seu julgamento inicial e pouco sensível à informação nova e divergente. • Além da disposição para coletar fatos que conduzem a certas conclusões e desprezar outros que as ameaçam, outro efeito perceptível foi a incapacidade para 	<p>Quadro. Enquadramentos simplificados dificultam a tomada de decisão em grupo e favorecem a correlação ilusória. Reunião de Inteligências. Sua finalidade reside em criar inteligências a partir de informação consistente. Para tanto, a informação relaciona-se com a</p>

¹⁴ De acordo com Russo e Schoemaker (2002) refere-se à capacidade de se ir além da pergunta do problema, transcendendo o caráter de esforço da escolha satisfatória para a finalidade de resolução ao qual esse problema se destina.

<p>entre 2001 e 2002 fabricávamos uma linha média e alta e a partir de 2003, começamos a diminuir custos e a baixar o preço final dos estofados e acrescenta: <i>Os insumos são os mesmos, mas procuramos maneiras de baratear o sofá, visando a classe média sempre.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Percebe como sendo o <i>design</i> a partir da função <i>conforto</i> o foco do seu negócio. • Percebe como ofensiva a estratégia de comunicação da marca e acrescenta: a marca sofreu três alterações e creio ser necessário um novo ajuste • Percebe como conservador o comportamento da gestão estratégica na organização nos últimos tempos e acrescenta: <i>Há dez anos atrás, estávamos fora do mercado e hoje por termos pedidos em carteira não percebemos de novo que nossos produtos estavam ficando caros demais e, assim perdemos muito mercado.</i> 	<p>aplicar os mesmos critérios de decisão em uma situação similar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepção seletiva em relação aos demais membros da coalizão dominante formal. • No que diz respeito ao último item à esquerda, observa-se uma má percepção das consequências da solução. 	<p>capacidade de reconhecer a fase de metadecisão.³</p> <p>Quadros.</p> <p>A dissonância cognitiva em relação à cúpula organizacional o habilita o <i>forasteiro interno</i> de acordo com Hamel, (2001). No último item, faz-se alusão à obtenção de conclusão.</p>
<p align="center">Viés cognitivo e processo de tomada de decisão – Membro (2)</p>		
Viés cognitivo	Efeito da cognição	Etapas do processo de tomada de decisão
<ul style="list-style-type: none"> • Percebe como liberação de riqueza o conforto superior entregue à classe B de consumidores a qual se destina. • Percebe como sendo de R\$1.500,00 a faixa de preços médios do mix de produtos atual. • Percebe que a organização deve ter como estratégia essencial, a partir de 2004, o desenvolvimento de produtos baseado no referencial de preços do mercado. • Percebe como sendo o <i>design</i> o foco do seu negócio. • Percebe como sendo bom o diálogo com os demais membros da coalizão dominante 	<p>O raciocínio por analogia acomete os 3 primeiros relatos. A supersimplificação do problema remete o grupo a estratégias não pertinentes e relaciona-se ao <i>intuitive recognition</i> (KLEIN, 1998) de cada membro no que diz respeito à sua interpretação do ambiente.</p> <p>Busca de evidência de suporte e incapacidade para mudar.</p>	<p>Quadros.</p> <p>A observância de componentes limitadores no processo de enquadramento refere-se à origem do quadro em si.</p> <p>Aprendizado pela experiência. Ao aprimorar habilidades pelo aprendizado</p>

<p>os demais membros da coalizão dominante formal no processo de tomada de decisão, mas acrescenta: <i>me conformo com o voto vencido</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percebe como inexistente qualquer estratégia de comunicação da marca e acrescenta: “<i>A marca no mercado doméstico tem um bom conceito e ela continua atualizada</i>”. • Percebe a mesma clientela em todos os períodos estratégicos, porém acrescenta: “<i>A mesma continua cada vez mais exigente, nunca mudamos o foco de clientes. Nos voltamos a qualidade, ainda mais em épocas de crise</i>”. 	<p>Os dois últimos itens apresentados referem-se à recentidade e à disponibilidade. Para tanto, os eventos específicos e mais facilmente lembrados induzem o tomador de decisões a excluir outras informações pertinentes e a dar mais atenção a eventos recentes.</p>	<p>sistemático, as decisões em curso ou em discussão podem conduzir a melhores ponderações, diminuindo o sentimento de conformismo. Os dois últimos itens abordam a terceira etapa do processo de tomada de decisão e referem-se à capacidade individual do decisor de perceber quando as mudanças no ambiente exigem novos precursores ou (metodologias) para equilibrar julgamentos num futuro próximo.</p>
---	--	---

Quadro 7: Viés cognitivo e processo de tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Klein (1989).

A organização, objeto de estudo em questão, considera-se na voz da própria coalizão dominante formal centralizadora das tomadas de decisão em nível mais alto dentro da hierarquia organizacional; contudo essa cúpula utiliza as impressões, isto é, as orientações e sugestões oferecidas pelos representantes comerciais como fundamentação de *marketing*. Hamel (2001) considera que o mapeamento da trajetória corporativa normalmente se dá na cúpula da organização e aos olhos da coalizão dominante formal. Porém, segundo o mesmo autor, se quiser inovar no setor e no conceito de negócios, a organização deve buscar os forasteiros organizacionais. Tal postura centralizadora limita a percepção do ambiente organizacional real, pois configura uma das armadilhas na tomada de decisão, já que existe pouca alternância de pontos de referência. Os autores Bourgeois et al. (1999) corroboram a

teoria da inércia cognitiva ao observar que os novos jogadores parecem ser capazes de enxergar novas oportunidades de satisfazer consumidores em termos de suas necessidades e novos desejos, de explorar o desenvolvimento de novas tecnologias e oferecer novos produtos e serviços. De acordo com Russo e Schoemaker (2002) tal fato deve-se em parte a quatro elementos característicos de organizações bastante jovens, inseridas em ambientes dinâmicos, a saber:

- coesão: os membros se conhecem e gostam uns dos outros; portanto querem preservar a harmonia do grupo.
- isolamento: os membros da coalizão dominante que erraram no passado recente se isolam em suas decisões e não discutem os progressos com elementos externos a eles, da própria organização.
- alto estresse: a importância das decisões e os prazos colocam os membros sob grande pressão.
- forte liderança diretiva: o “chefe” do grupo deixou claro, antecipadamente, suas preferências.

Nesse contexto e diante do acima exposto, o quadro 5 é útil por ilustrar a necessidade de questionamento e compartilhamento de modelos mentais ao grupo de tomadores de decisão segundo Burnes (2000). Nessa visão, para o referido autor, uma organização é capaz de definir de forma consciente seu processo de modelos mentais, tornando-se mais pró-ativa, o que significa dizer que a organização está apta a desenvolver estratégias não somente adaptativas, mas também lineares. Veja se a figura de Burnes (2000) correspondente à figura 8 logo abaixo, a qual ilustra que um módulo mental (esquemas interpretativos compartilhados por um mesmo grupo) pode significar a origem de vários erros no que tange à abordagem cognitiva da estratégia.

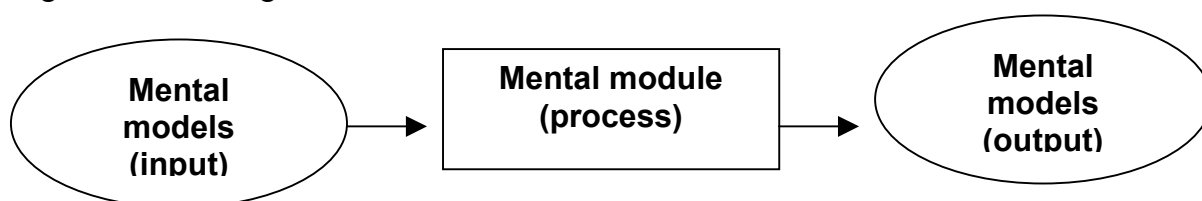


Figura 8: Origem dos erros: módulo mental homogêneo
Fonte: Burnes (2000).

Nesse cenário, os tomadores de decisão devem aprender a contextualizar a decisão, a reconhecer um curso de ação como o mais específico e provável, além de avaliar a utilidade de tal decisão na prática; tornando-se mais seletivo em seus julgamentos. Tal pressuposto nos remete à primeira pergunta de pesquisa: De que forma a organização pode desenvolver capacidades cognitivas mais rápidas para o adequado sistema de escolhas? (SIGGELKOW, 2002a).

Posto que os modelos mentais não são observáveis, o que se pode fazer para tornar a organização mais responsiva diante da abordagem cognitiva da estratégia é habilitar os tomadores de decisão a reconhecer e a desenvolver competências essenciais à sua volta. Isso pode ser feito por meio da *metarecognition* (COHEN; FREEMAN, 2001) que serve de alicerce ao aprimoramento dos módulos mentais da organização, tornando a mesma livre da inércia cognitiva e, portanto, apta ao processo dinâmico da estratégia competitiva. No que diz respeito a *metarecognition* de Cohen e Freeman (2001) cabe destacar que a mesma significa a maneira como os tomadores de decisão manipulam a incerteza e a novidade enquanto, exploram suas experiências em um contexto de atividade organizacional. O modelo descreve um conjunto de estratégias cognitivas, ou processos de reconhecimento a partir da forma desestruturação dos problemas. Tal processo identifica quando ainda vale a pena ater-se a um dito problema e, por fim, evidencia relações de causa e obtenção de conclusão.

5.3 MODELOS MENTAIS E MAPA ESTRATÉGICO: RELAÇÃO ENTRE PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E ESCOLHA ESTRATÉGICA

Esta seção inicia com a relação existente entre a tomada de decisão e suas armadilhas para com a inércia organizacional, bem como para o processo de escolha estratégica. Nessa

visão, faz-se uso da seguinte pergunta de pesquisa: Até que ponto houve escolha estratégica na determinação de novos caminhos a serem decididos em prol da organização?

De acordo com Drucker (1994), as decisões mais importantes na definição do conceito de negócio está em definir as prioridades de forma sistemática ou ao acaso. Para o mesmo autor as decisões podem ser tomadas de forma consciente de seu impacto ou como uma reflexão tardia para alguma urgência mais comum. Tais decisões podem ser elaboradas por gerentes seniores ou por qualquer outra pessoa, o que nos remete ao conceito de estratégia moderna de Zaccarelli (2003). Cabe ressaltar: “qualquer outra pessoa” desde que a mesma disponha de habilidades técnicas para tanto, o que, na verdade, determina a identidade da organização. No entanto, de alguma forma, essas decisões são sempre tomadas dentro de um setor. Sem ele, nenhum curso de ação poderia ser estabelecido. Não existem fórmulas para produzir as respostas certas para tais decisões. Todavia, de acordo com Russo e Schoemaker (2002), se tomadas ao acaso e sem consciência de sua importância, tais decisões, ao negligenciarem o processo de quatro etapas, invariavelmente se conduzirão ao fracasso. Para que os tomadores de decisão possam ter a chance de estar certos, precisam atribuir ações de acordo com um processo ou uma sistemática.

Gerentes tomam decisões cada vez mais complexas com pouco tempo para análise e informações geralmente distorcidas ou em falta, o que não caracteriza uma atividade de planejamento formal segundo Bourgeois et al. (1999). Nessa visão e ainda segundo, Andrew Grove (CEO da Intel) em relato para o programa Hard Talk, da BBC, as pessoas formulam estratégias com a ponta dos dedos, baseadas na resposta para o cotidiano, de acordo com seus sistemas de escolhas. Em nível do presente trabalho, tal afirmação corresponde aos produtos que são promovidos, às concessões de preços que são feitas e ao canal de distribuição que fora escolhido.

A questão da formulação e implementação da estratégia pode ser analisada ou ainda vislumbrada a partir dos cinco tipos de estratégia de Mintzberg (1987). Sob essa ótica, percebe-se, na organização objeto de estudo, que houve algumas poucas escolhas estratégicas na determinação de novos caminhos. Para a ESTOBEL as estratégias em si emergem de um processo incremental, parafraseando Quinn e Voyer (1994) à medida que eventos externos submetem a organização a um novo sistema de escolha, conforme fomos capazes de observar a partir das posturas estratégicas. Ainda de acordo com Quinn e Voyer (1994) à medida que a empresa se consolida em mercados de risco, cresce e aprende com os erros, a organização deixa de tomar decisões incrementais e passa a evoluir no processo estratégico. Sendo assim, no momento em que se reconhecem (conscientemente) as estratégias emergentes de Mintzberg e os limites cognitivos da organização, passa-se a ter estratégias como padrão, e a partir daí, a cúpula da organização está apta a melhorar sua responsividade.

A responsividade, por sua vez, significa velocidade de resposta; de acordo com Sull (2003), contudo, não qualquer resposta. Para Hamel (2001) significa dizer que as organizações necessitam definir seu conceito de negócios de forma elástica, pois, caso contrário, a organização perde a capacidade de inovar e, portanto, sua vantagem é apenas temporária. Para tanto, o uso de indicadores de performance do setor, fornecidos pela Abimóvel, podem servir de base para a construção de uma metodologia capaz de comparar opções em resposta às mudanças ambientais e de incerteza, posto que a organização, objeto de estudo, não fora capaz de comparar opções de resposta em um ambiente dinâmico.¹⁵ Nesse contexto, Hamel (2001) considera que o segredo para se definir uma organização de forma elástica é focar-se no que sabem (suas competências essenciais) e o que possuem (recursos estratégicos). Sendo assim, toda tomada de decisão organizacional se inicia no nível de metacognição e diz respeito ao micro-comportamento do líder da organização.

¹⁵ Para Mintzberg (1999) dinâmico não é sinônimo de variável. Dinâmico significa a dimensão que afeta o sistema de escolhas por meio de mudanças que não se podem prever.

Nessa visão, tal metodologia vem de encontro à primeira parte da pergunta sobre o desempenho do ciclo de observação, orientação, decisão e ação subsequente proposta por Stern et al. (2002), a qual se for conduzida por um constante alinhamento estratégico e por uma apropriada alocação de recursos (HAMEL, 2001), melhora a qualidade do processo de tomada de decisão no que diz respeito à estratégia de negócios. Entretanto, cabe reforçar: tal metodologia melhora só a fase de reunião de inteligências e evita a falta de comprometimento por parte da coalizão dominante formal, visto que fornece um panorama geral para o qual as decisões cotidianas alinham a estratégia operacional e a preparam para lidar com a incerteza de modo deliberado.

O que se deve fazer diante da incerteza é procurar manter a organização sob um rigoroso processo de tomada de decisão capaz de antecipar e preparar a coalizão dominante formal para múltiplos futuros, com o intuito de minimizar seus efeitos e para poder gerenciá-la, segundo Russo e Schoemaker (2002). Em relação a esse último aspecto, e conforme já foi citado nesta pesquisa, o uso de cenários preenchem essa lacuna no sentido de dar luz à organização, porém sem o uso de margens de confiança. Para a reunião de inteligências tal velocidade de resposta torna-se uma perda de tempo no que diz respeito à escola cognitiva da estratégia. De fato, tal afirmação nos conduz à etapa de obtenção de conclusões o que mais adiante, nos remete ao tempo despendido para a tomada de decisão e assim conclui a resposta da pergunta de pesquisa número 3.

Ao se mencionar as capacidades cognitivas necessárias para o processo estratégico, a formação da estratégia é retratada como um processo de criação artesanal baseada em Mintzberg (1987), tendo em mente à capacidade de absorção, um conjunto totalmente diferente de habilidades inerentes ao líder da organização. Habilidades essas que giram em torno de visões, idéias, direção e que têm mais a ver com inspirar pessoas quanto à direção e metas do que com a implementação de decisões, posto que a capacidade de absorção é

definida como a habilidade da organização de reconhecer o valor de novas informações, de assimilá-las e aplicá-las a um fim comercial. Tal capacitação é uma função do nível de conhecimento existente na organização que a torna consciente de sua capacidade de inovação estratégica, o que, por fim, resulta no uso da intuição e da simulação mental, ambas, fontes de poder (KLEIN, 1998) para a próxima rodada de vantagem competitiva, no que diz respeito ao uso da tomada de decisão naturalista na construção de organizações intuitivas.¹⁶ As organizações que bem fazem uso da gestão do conhecimento se preocupam em desenvolver crenças, entendimentos e processos organizacionais, a fim de minimizar as falhas de aprendizagem e, portanto, se preocupam em desenvolver sua capacidade de absorção. Para Hont e Blaxill (1987) “organizações em processo de aprendizagem fabricam sucesso em cima de sucesso, à medida que atualizam seus mapas mentais, pois para as organizações a competição nunca termina”.

A mentalidade atual da organização, mesmo quando ciente das mudanças, como não faz um adequado uso do tempo para as etapas de tomada de decisão, acaba por distribuir seu processo conforme a sequência dos eventos acomete a cúpula organizacional e também de acordo com a maneira como a urgência dos temas acometem os sócios-diretores. Tais posturas freiam ou diminuem suas chances de produzir melhores arquétipos organizacionais. Nesse contexto, é possível observar alguns relatos por parte de membros da coalizão dominante formal. Para a ESTOBEL, na figura do sócio e diretor-financeiro o Sr. Beta, as maiores ações estratégicas ocorreram em momentos de crise, e acrescenta: “Não deveria ser assim, mas é.”

Em relação ao líder da organização, o recém nomeado diretor-geral da ESTOBEL afirma: “Atualmente, como objetivo maior, passo a maior parte do tempo pensando em novos

¹⁶ Citação extraída de Blaxill, e Hont (1987) do Caderno de Economia, p. C 3 do jornal *The New York Times*.

negócios e 10% (dez por cento de meu tempo) resolvendo problemas, mas nem sempre foi assim.” Diante do exposto, segue o quadro 8 que fala sobre a distribuição do tempo nas etapas do processo de tomada de decisão.

Identificação dos sócios- diretores.		Etapas do processo de tomada de decisão	Distribuição de tempo real	Distribuição de tempo pretendida nas reuniões formais da coalizão dominante formal
Ĵ 10%	ĝ 25%	<u>Quadros</u>	ň 20% ŵ 20%	Ĵ 10% ĝ 30% ň 05% ŵ 30%
Ĵ 50%	ĝ 25%	<u>Reunião de Inteligências</u>	ň 40% ŵ 30%	Ĵ 30% ĝ 30% ň 60% ŵ 40%
Ĵ 30%	ĝ 25%	<u>Obtenção de Conclusões</u>	ň 10% ŵ 30%	Ĵ 20% ĝ 25% ň 20% ŵ 10%
Ĵ 10%	ĝ 25%	<u>Aprendizado com a experiência</u>	ň 30% ŵ 20%	Ĵ 40% ĝ 15% ň 15% ŵ 20%
representação dos membros da coalizão dominante formal				
Diretor geral – Ĵ; Diretor financeiro – ĝ; Diretor industrial – ň; Diretor comercial – ŵ				

Quadro 8: Distribuição do tempo nas etapas do processo de tomada de decisão

Fonte: adaptado pelo pesquisador a partir de Russo e Schoemaker (2002).

Partindo da idéia de que as ações organizacionais tendem a ser consistentes com os esquemas interpretativos e diante do conceito de arquétipo organizacional (HINNINGS; GREENWOOD, 1988), abaixo são descritos os pontos em que a arquitetura estratégica e a mentalidade organizacional devem convergir, para aprimorar o processo de tomada de decisão, levando em conta a abordagem cognitiva da estratégia. Antes, porém, cabe ressaltar que o percentual menor de tempo dedicado à elaboração de quadros ficou a cargo justamente do diretor-geral da ESTOBEL, o que nos remete ao comentário já explicitado de que o perfil

de liderança está diretamente associado ao processo de adaptação estratégica da organização. Assim sendo, inicia-se com tal comentário, a explicação do pergunta de pesquisa.

A partir dessa linha de raciocínio, pode-se escrever que o ajustamento é a mudança organizacional mais freqüente na organização, objeto de estudo, devido a alguns fatores em particular. Inicialmente porque se identificou alguns, poucos, momentos de escolha estratégica por parte da coalizão dominante formal. Até porque, as estruturas cognitivas e os processos de tomada de decisão são desenhados para monitorar seletivamente o ambiente de acordo com o sistema cognitivo predominante na ESTOBEL (LAROCHE; NIOCHE, 1998) que, por sua vez, advém em boa parte do líder da mesma, que, aparentemente, dá mais importância à reunião de inteligências como demonstra o quadro acima. Esse ajustamento constante se refere aos modelos mentais, que são simplificações de entendimentos ou representações de fenômenos conforme esses se apresentam e de acordo com a maneira pela qual o estrategista os delimita.

Os modelos mentais dizem o que é e o que não é importante, o que se gosta e o que não se gosta, o que se observa e se deixa de observar. Os modelos mentais incluem o entendimento sobre como as coisas funcionam e o que se espera que pode acontecer a seguir. Dessa maneira, o “pensamento gerencial influencia a tomada de decisão estratégica”. (SENGE, 2000, p. 56). Segundo retrata Sull (2003), as crenças incrustadas nas tomadas de decisão organizacionais direcionam a coalizão dominante a um comprometimento compartilhado para uma visão de sua organização e sua distinta competência para os riscos que eles (a coalizão dominante) estão dispostos a correr e o nível de auto-suficiência que a organização deseja. Como resultado, tais crenças são, por si só, uma barreira à tomada de decisão.

De acordo com o exposto, segue abaixo a figura de 9.

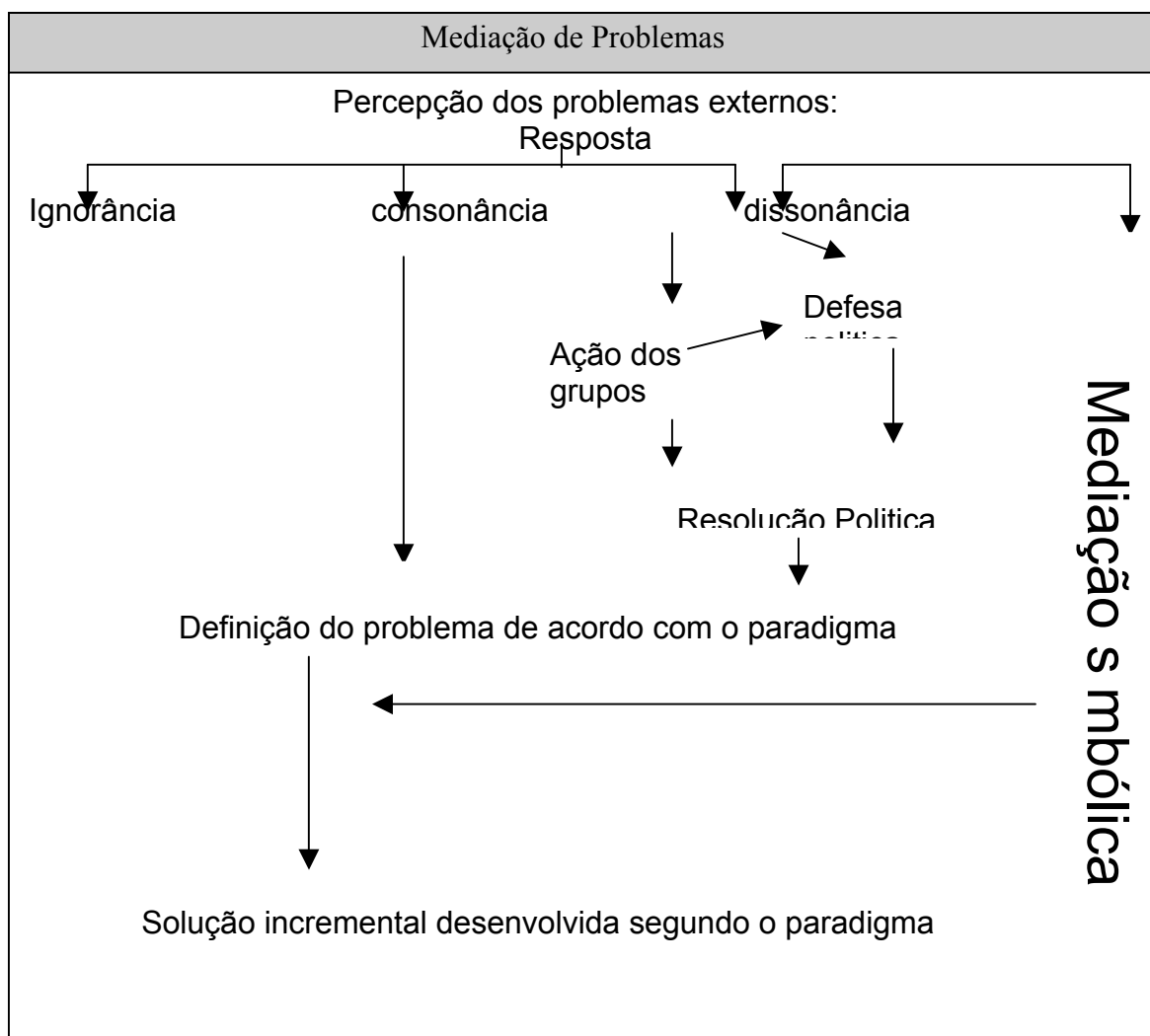


Figura 9: Resolução de problemas e paradigma estratégico
 Fonte: Laroche; Nioche (1998).

Em linhas gerais e a partir da figura acima, emerge o isomorfismo competitivo como parte da cultura organizacional. De acordo com Day e Reibstein (1999), limitar a estratégia à competição tão-somente significa limitar a capacidade de resposta da organização, no sentido de superar os atuais modelos de negócio existentes no mercado atual. Em outras palavras isso significa dizer, que falta identidade à organização, que opera de acordo com a percepção de mundo e de estrutura do setor do mesmo modo que seus competidores. Sobre esse aspecto, Hamel (2001) afirma que os revolucionários setoriais partem da premissa de que todo o propósito da estratégia consiste em criar a competição imperfeita para os estrategistas, por

meio de lucros acima da média, que são a consequência de um conceito de negócio devastador. Conforme essa ótica, é que se responde às perguntas de pesquisa, bem como se relaciona a maneira como os estrategistas se mantêm no topo; terminando com outra citação de Hamel (2001): “o planejamento de cenários capacita as empresas a experimentar uma variedade de futuros possível.” Seu foco é a maneira como o futuro, talvez, solape o modelo de negócio existente.

O que se necessita não é saber o que vem em seguida, mas imaginar o que vem depois. Para tanto, o uso das fontes de poder (KLEIN, 1998) na tomada de decisão naturalista parece coerente à medida que habilita a organização a minimizar os efeitos da inércia organizacional. Para Mintzberg (1999) o que interessa, em relação ao ambiente, é a capacidade que a organização tem de o enfrentar, de o prever, de o apreender, respondendo rapidamente à sua diversidade. Nessa visão, afirma Bourgeois et al. (1999): a inércia organizacional está associada à ruptura de paradigmas e de modelos mentais usuais quanto à tomada de decisão. A esse tipo de afirmação os autores Hodgkinson et al. (2002) acrescentam que o nível da discussão deve prosseguir voltado para o que se chama tomada de decisão naturalista de inércia cognitiva. O mapeamento cognitivo como instrumento para a renovação de estratégias enfrenta os obstáculos impostos pela própria coalizão dominante formal, a fim de evitar os conflitos pessoais por terem de descrever a elaboração de seus processos de tomada de decisão.

Os autores Bourgeois et al. (1999) corroboram a teoria da inércia cognitiva ao observar que os novos jogadores parecem ser capazes de enxergar novas oportunidades de satisfazer consumidores em termos de suas necessidades e novos desejos, de explorar o desenvolvimento de novas tecnologias e oferecer novos produtos e serviços. As limitações cognitivas se referem ao fato de que, tanto os problemas como as oportunidades se apresentam aos gerentes como situações verbalizadas, oriundas de interpretações do

fenômeno ou daquilo que os interlocutores consideram relevantes. Bourgeois et al. (1999) afirmam que a análise tradicional do setor assume que definir os rivais não é o problema, mas definir a natureza de uma ameaça sustentável é a grande restrição a ser superada. Nessa direção a Organizational Behavioral Decision (OBD) derivada do conceito de tomada de decisão naturalista considera que as estratégias atualmente elaboradas são desenvolvidas a partir de suposições não testadas e que não mais são apropriadas.

Outro ponto relevante a considerar, além da evidência empírica, sugere que, mesmo quando os gerentes são confrontados com situações ameaçadoras, eles tendem a buscar mais informações a fim de melhor entender a ameaça. Porém se sobrecarregam de informações que podem causar distorção e inércia organizacional à sua capacidade de resposta o que justifica o esquema interpretativo por parte do diretor-geral da organização, objeto de estudo, de supervalorizar o percentual da segunda etapa do processo de tomada de decisão. Nessa linha de raciocínio, mesmo que a organização seja capaz de reconhecer as sérias ameaças à sua posição, os pioneiros possuem uma grande vantagem por ter sido os primeiros a ser reconhecidos nesse novo intervalo do setor ou nessas novas configurações que se instalarão diante dos olhos de seu público-alvo. No momento em que os tomadores de decisão identificam tais ameaças (novos entrantes, produtos substitutos, etc.) se faz necessário determinar como e quando retaliar.

Reunidas as considerações acima, existe condição para se finalizar a resposta a respeito do pergunta de pesquisa.

Como todo modelo mental, o pensamento, de forma categórica pode mudar em determinado período de tempo, tanto quanto a causalidade. Partindo desse pressuposto, todos são capazes de auxiliar no processo de construção de estratégias inovadoras e de superar as barreiras cognitivas com o intuito de responder à pergunta: Como os tomadores de decisão desenvolvem e sustentam seus modelos mentais. Nessa visão, a ESTOBEL desenvolveu seu

processo de tomada de decisão a partir do aprendizado por tentativas de erro e acerto. Esse modelo é conhecido, na literatura especializada, como *experience and trial-and-error learning*. Gigantes do setor automobilístico também já tiveram sua cota de erro ao desenvolver processos de tomada de decisão baseados em estratégias convergentes. A Chrysler®, após lucrar com a venda da Caravan na década de 80, decidiu investigar o que fazia de seu veículo um fenômeno de vendas. Reunidos em grupos de discussão, o relato que se sobressaia era o fato de que no carro havia um enorme espaço interior aliado ao tamanho de um sedã médio. A partir daí, seu modelo mental foi o de reproduzir, em outras linhas de veículos, a mesma modelagem de sucesso. Naquela época, eles obtiveram sucesso, pois souberam quando parar. De acordo com Klein (1998), a experiência é a maior fonte de poder, ou, em outras palavras, o aprendizado por tentativas de erro e acerto é a base de nossos modelos mentais, seguidos de habilidades interpessoais, hábitos de estudo, hobbies, preferências recreacionais e uma ampla gama de outras crenças e entendimentos baseada na mesma premissa de tentativa e erro (FINCH; DINNIE, 2001).

Da mesma forma, Senge (2000) concluiu que o problema com a aparente dificuldade de se alterar modelos mentais arraigados não reside em questionar se os mesmos estão certos ou errados: o problema com os modelos mentais está no fato de que muitos modelos são tácitos, ou seja, encontram-se abaixo do nível da consciência. De acordo com Bourgeois et al. (1999) existem três modelos para se desenvolver o pensamento administrativo na tomada de decisão: o modelo da ESTOBEL denominado *experience and trial-and-error learning*, o modelo da imitação, em que alguns gerentes, por vezes, se utilizam de estratégias similares a de outros competidores e o modelo da criatividade. Como a ESTOBEL se utilizou do processo acima descrito, sua postura foi se alternando com o passar dos períodos estratégicos, tipicamente como característica de uma organização que emerge soluções por meio de estratégia adaptativa.

Para justificar as alternâncias de postura estratégica na ESTOBEL, o autor deste texto baseou-se em Quinn e Voyer (1994), diante da percepção dos problemas externos (LAROCHE; NIOCHE, 1998), pois a mesma revela que as estratégias, tanto não são planejadas quanto não são emergentes. As decisões em organizações desse tipo são tomadas no último momento e com o intuito de maximizar as escolhas possíveis dentre as informações disponíveis, visando minimizar os riscos.

Como já foi mencionado, a partir de Russo e Schoemaker (2002) a incerteza pode ser um fator positivo nas atividades organizacionais, desde que tomadores de decisão experientes saibam usar margens de confiança para lidar com a incerteza, e sejam capazes de se recordar da tomada de decisão naturalista ao observar que a natureza do sistema de informações gerencial nunca proverá os estrategistas com a(s) melhor(es) opções vigentes. Sendo assim, são as fontes de poder (KLEIN, 1998) que possibilitarão ao tomador de decisão, um melhor processo de escolha que, por sua vez, se for administrado de forma consciente as etapas elencadas por Russo e Schoemaker (2002) conduzirá a organização a bons resultados, evidentemente, desde que toda a organização tenha a mesma interpretação do objetivo único ou maior, de acordo com Pitmman (2002) de sua missão e princípios.

5.4 SISTEMA DE ESCOLHA E A VANTAGEM COMPETITIVA: DINÂMICA DO AMBIENTE E PERFIL DE LIDERANÇA

Atualmente a importância do capital humano revela que os custos laborais e mesmo de matérias-primas são ínfimos se forem comparados até mesmo com a indústria automobilística. Todavia, é mediante um complexo recurso social (humano), segundo Bourgeois et al. (1999) tais como liderança, cultura organizacional, reputação da marca

rotinas e demais procedimentos que fazem com que os insumos de hoje sejam impulsionadores de lucros, de Hamel (2001), a saber: retornos crescentes, bloqueio dos concorrentes, economias estratégicas, flexibilidade estratégica. Para tanto, em nível do presente capítulo, o diálogo (significado fluindo por meio...) tem seqüência no sentido de escrever sobre a forma como o pensamento gerencial que engloba as atitudes dos gerentes, crenças e entendimentos, influenciam a tomada de decisão estratégica. Dessa maneira é imperativo que tal análise se concentre no conceito de modelo mental, que, de acordo com Senge (2000) consiste em: suposições profundamente enraizadas, generalizações, ou até mesmo, imagens ou retratos que influenciam o modo como se entende o mundo e como o homem se posiciona diante dele.

Nesse contexto, a partir da pergunta do roteiro de entrevista nº 94, pode-se identificar uma característica do pensamento homogêneo na organização.

Essa homogeneidade, afirma Bourgeois et al. (1999), se dá em função do quadro de colaboradores da organização. O ciclo de atração, seleção e atrito mantém o enquadramento àqueles que parecem se adaptar à organização.

Novamente, para Sull (2003) tal situação é superada, caso a organização “dê ouvido às suas vozes dissonantes, estando elas onde estiverem”. Bourgeois et al. (1999), complementa. O outro ponto é rodar os executivos na organização constantemente a fim de evitar tal pensamento.

Identificação dos sócios- diretores: geral – \hat{j} ; financeiro – \hat{g} ; industrial – \check{n} ; comercial – \hat{w}	Percepção do grau de competitividade da organização pelos membros da coalizão dominante formal . (Resultado à pergunta 94)
\hat{j}	4,0
\hat{g}	3,5
\check{n}	3,5
\hat{w}	3,9

Quadro 9: Opinião dos tomadores de decisão à respeito do grau de formulação das estratégias na organização

Fonte: Adaptado de Porter e Siggelkow (2003).

Como se pôde observar no quadro acima, a organização, na figura dos membros da coalizão dominante formal, acredita estar formulando e, portanto, posicionando de forma apropriada sua organização no contexto do setor.

Um olhar mais atento à ótica de Porter e Siggelkow (2003), em seguida, neste mesmo capítulo, revela algo diferente. Com o objetivo de poder se antecipar ao ambiente ou equacionar um bom sistema de escolhas, a coalizão dominante precisa atingir uma variedade de modelos mentais necessárias para desenvolver estratégias que não sejam consideradas convergentes, a fim de obter uma verdadeira vantagem competitiva sustentável (Senge, 1990); Mitroff, (1998), visto que modelos mentais parecidos conduzem a organizações muito semelhantes, aos olhos dos clientes. Tal configuração fornece resultados apenas de sobrevivência, segundo Hamel (2001). Assim sendo, e a fim de contornar tal restrição o que tem sido realizado, nos dias de hoje, é o uso de um instrumento cuja origem vem da tomada de decisão organizacional chamado process consultation (SCHEIN, 1988), que consiste em um conjunto de atividades por parte do consultor que ajuda a organização a perceber, a

entender e a atuar sobre os eventos que ocorrem no seu ambiente, com o objetivo de ajudar a coalizão dominante a melhorar sua situação (sistema de escolhas) conforme definido pelos próprios membros. Todavia, para o presente trabalho, de acordo com a metodologia proposta e à luz da confecção dos mapas cognitivos, se analisa o que os membros da coalizão dominante fazem, dizem ou escrevem.

Essa metodologia, de acordo com os autores Floyd e Wooldridge (2000) possibilita focar a atenção no conceito de negócio e no modo de se fazer as coisas por aqui..., ou seja, explicita o processo de aprendizagem da organização e a síntese mental de seus tomadores de decisão. Tal ferramenta é um instrumento considerável para análise competitiva e para a análise do setor. Para tais análises se costumam utilizar as cartas escritas pelo conselho administrativo, pois tal material reflete os pontos de vista dos gerentes seniores sobre o momento da organização. Contudo, como a organização, objeto de estudo é de médio porte, e as tomadas de decisão são centralizadas¹⁷ na própria coalizão dominante formal, somente o mapa de interações é suficiente para identificar o processo no qual a organização desenvolve novas capacidades para criar e/ou sustentar uma vantagem competitiva de acordo com Porter e Siggelkow (2003).

O sistema de escolhas foi concebido com o propósito de monitorar a habilidade das organizações em reagir à mudança diante de ambientes dinâmicos, caso típico da organização, objeto de estudo. Tal temática resultaria na aproximação natural de Porter e por conseguinte, a contribuição à sistemática de Siggelkow (2001) em 2003, visto que esse último atribuía a ambas (*internal e external fit*) o papel principal na formulação da estratégia. Assunto de interesse de Porter e aprofundado nesse sentido a partir de 1996, coincidentemente pela mesma instituição que apoiara os estudos de Siggelkow (2002) a Reginald H. Jones Center for

¹⁷ Huber e McDaniel (1986, p. 581-582) apontam que há organizações mais “descentralizadas quando a qualidade da decisão é mais sensível à informação de um problema específico”, e se criam organizações centralizadoras quando a qualidade da decisão é mais sensível à situação geral da organização ou propriedade da política adotada.

Management Strategy, Policy & Organization. Nesse contexto, Siggelkow (2002) afirma que deve haver consistência no sistema de escolhas de modo que seja possível sustentar qualquer vantagem competitiva. Para Siggelkow (2002a), a base dessa sedimentação reside no internal fit, pois, ao alterar qualquer um de seus elementos, a recordar: estratégia, estrutura organizacional, produção, insumos e a política de recursos humanos e ignorar a necessidade de mudança em qualquer um de seus pares, invariavelmente, conduz a organização ao declínio de sua performance. Continuando nessa linha de concepção, ambos os autores, em 2003, afirmaram que a vantagem competitiva se sustenta justamente se for baseada em um conjunto de escolhas capaz de contextualizar as atividades organizacionais existentes com a estratégia de negócios, pois, em longo prazo, nem mesmo os conceitos inovadores de negócio (HAMEL, 2001) podem garantir, por muito tempo, a supremacia de mercados e os lucros acima da média.

A perspectiva acima constitui o cenário de fundo para a abordagem equivocada no primeiro período estratégico da ESTOBEL, resultando, ainda, na perda de mercado no último período estratégico, corroborado pelo pensamento homogêneo da cúpula organizacional em relação ao design. Isso significa dizer que, e aí reside a primeira contribuição de Porter para a sistemática de Siggelkow (2001), o incremento de qualquer atividade,¹⁸ só faz sentido se vier de encontro à estratégia particular que a organização está perseguindo no momento, o que não significa que, mesmo nesse contexto, ela terá êxito, como já foi enfatizado à luz da escola cognitiva da estratégia.

O que melhora as chances de uma correta formulação da estratégia são os pontos de interação, denominados mapa de interação a partir de Siggelkow (2002), porém de uso aclamado por Porter e Siggelkow (2003). Sendo assim, cada atividade, representada no mapa

¹⁸ Para Porter (1985) atividade é um processo econômico e sucessivo, dentro da organização, tal como a entrega de produtos finais ao consumidor ou a capacitação dos funcionários que pode ser configurada de diversas formas.

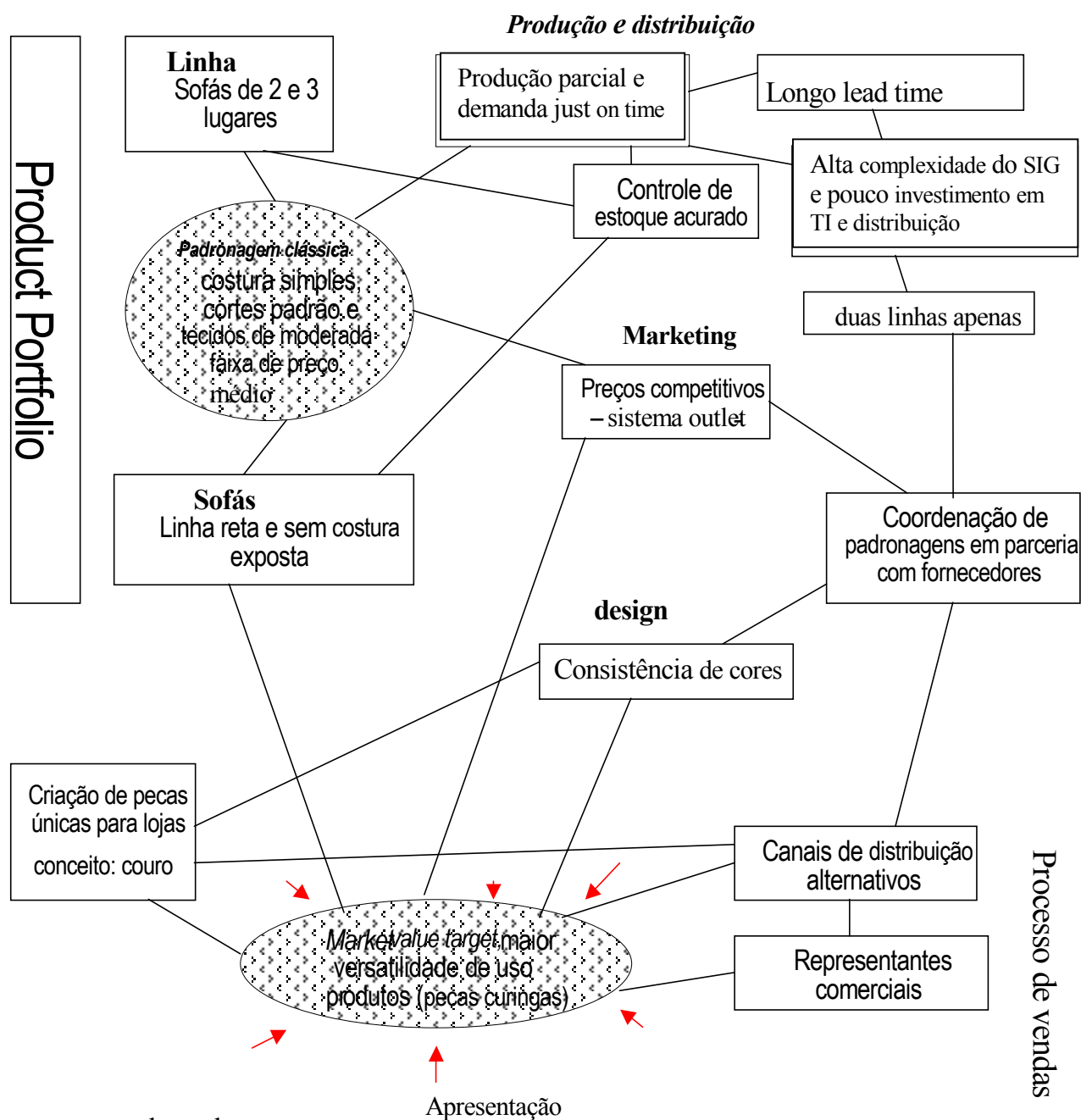
por um quadrado, pode interagir como substitutos na cadeia de valor, tão bem como complemento à estratégia essencial, fazendo um melhor uso didático de Hamel (2001).

A esse ponto, às considerações do mapa estratégico, cabe ressaltar que a obtenção de conclusão (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002) é de vital importância, pois para um adequado sistema de escolhas, ou em outras palavras, uma correta complementaridade entre o processo de vendas, o design, o *marketing*, o *mix* de produtos e os canais de distribuição; interações estas que tal dissertação se propôs a cobrir, tais conclusões (constituem os pontos de intersecção no mapa), só se justificam se a organização detiver informações relevantes e capazes de contribuir para a arquitetura estratégica (ZACCARELLI, 2003, p. 45) da mesma, para utilizar um autor contemporâneo aos demais autores em questão. Nessa visão, de acordo com os autores Floyd e Wooldridge (2000) o que distingue a melhor performance entre organizações, atualmente, é a tomada de decisão compartilhada no nível intermediário da organização.

A partir desse pressuposto, a função atual dos estrategistas de nível médio é a de se tornarem *strategic designers*, ou ainda, em outras palavras, envolver pessoas em diferentes níveis de atividades organizacionais, a fim de concentrar seus esforços na busca por novas capacidades (BURGELMAN, 1994; DUTTON; ASHFORD, 1993; FLOYD e WOOLDRIDGE, 1997).

Nas figuras 10 e 11 podem ser vistos os mapas estratégicos que correspondem, respectivamente, ao início da década de 90, e ao terceiro período estratégico da organização, objeto de estudo.

Mapa estratégico da Estobel I



legenda:

Padronagem: implica tecnologia de corte, disponibilidade e qualidade de tecido e insumos e tecnologia de costura

→ Identifica a postura de primeira opção satisfatória

Figura 10: Mapa estratégico da ESTOBEL I – anos 90 até o segundo período estratégico da organização

Fonte: Adaptado de Porter e Siggelkow (2003).

O mapa estratégico demonstra significativas mudanças no sistema de escolhas da ESTOBEL, como se percebe pelo incremento de pontos de intersecção¹⁹ a partir do segundo mapa, até porque o mesmo cobre uma maior extensão cronológica de tempo, mas também evidencia um melhor enquadramento do negócio por parte da cúpula da organização (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002).

Segundo afirmam Bourgeois et al. (1999), o sistema de escolhas pode ser definido como sendo os recursos que capacitam uma organização a criar, escolher e implementar estratégias baseadas em seus valores, crenças, símbolos e relacionamentos interpessoais de confiança e amizade entre os membros da coalizão dominante da organização. Para Hamel (2001) esse sistema de escolhas é traduzido pela palavra *configuração*. A configuração é uma linha que atua como elo de ligação entre a estratégia essencial e os recursos mencionados acima por Bourgeois et al. (1999). Para Hamel (2001) são definidos como recursos estratégicos, e toda vantagem competitiva se baseia em um conjunto único de recursos específicos da empresa e se constituem de competências essenciais, ativos estratégicos e processos essenciais.

As organizações só conseguem desfrutar de vantagem competitiva se puderem realizar o que outras organizações não conseguem fazer ou se puderem fazer melhor. No entanto, afirma Hamel (2001): para que a empresa desfrute de uma vantagem competitiva sustentável, representada no mapa estratégico por círculos achurados de acordo com a percepção da coalizão dominante formal e com lucros acima da média do setor, a organização precisa criar NOVAS riquezas. Para tanto, a organização necessita criar novos mercados, novos clientes ou novos fluxos de receita. Nesse contexto e como modelo mental arraigado à

¹⁹ A mudança no sistema de escolhas depende muito da infra-estrutura da organização e diz respeito às condições básicas que uma organização necessita ter para poder competir. Um exemplo é a Fórmula 1 (um): pneus, piloto, motor e aerodinâmica

organização, sabendo que essa prega o envolvimento indireto com seu canal de *marketing*²⁰, explicitado por diversos relatos de membros da coalizão dominante formal, seja sob a forma de agentes de logística, distribuidores, representantes, atacadistas independentes, etc., o que requer incentivos constantes em nível de comissão a fim de promover os produtos da organização, pode-se levantar com relativa segurança as ações de exportação da organização em um futuro próximo.

De acordo com Porter e Siggelkow (2003) citado por Bourgeois et al. (1999) tal predileção (representada na figura 12) - *Predileção de modelos mentais em relação à tomada de decisão estratégica* é possível, pois os contextos das interações determinam um curso de ação no sentido de perseguir as intersecções ou aquilo que Rivkin e Siggelkow (2002) determinaram como *optimal activity configurations*. Sendo assim, Keegan e Green (2000) afirmam que na medida em que as organizações em todo o mundo acentuam os esforços para atender aos mercados fora de seu país, tornam a ação de exportar cada vez mais importante. Ainda segundo os autores (1999, p. 223), as organizações insipientes na atividade exportadora, como é o caso da ESTOBEL, parecem apresentar as seguintes fases, sendo que a ESTOBEL encontra-se na fase três.

- i. A empresa não está disposta a exportar.
- ii. Atende a pedidos de exportação, mas não se esforça para obtê-los.
- iii. Explora a viabilidade de exportar.
- iv. Exporta para um ou mais mercados, experimentalmente.
- v. Tem experiência em exportação para um ou mais mercados.
- vi. Adota um *marketing* para cada país ou região, segundo critérios.
- vii. Avalia o mercado global antes de fazer uma triagem dos *melhores* mercados-alvo a serem incluídos no seu plano e estratégia de *marketing*.

²⁰ Os fatores ambientais de *marketing* estão alicerçados em Russel et al. (2002) a partir do artigo: Inferring market structure from customer response to competing and complementary products.

Por sua vez, Bartlett (2001) afirma que, ao entrar no mercado internacional, como parece ser o curso de ação da ESTOBEL, mesmo que de forma não deliberada, a maioria das empresas não tem capacidade nem recursos tecnológicos e humanos necessários para competir com sucesso. Por isso é comum formarem alianças ou associações com empresas já estabelecidas nesses mercados, a fim de se beneficiarem da posição delas. Entretanto, o mesmo autor ressalta (grifo no original): “**é fundamental** assegurar a interdependência das partes, e não a dependência de uma só.”

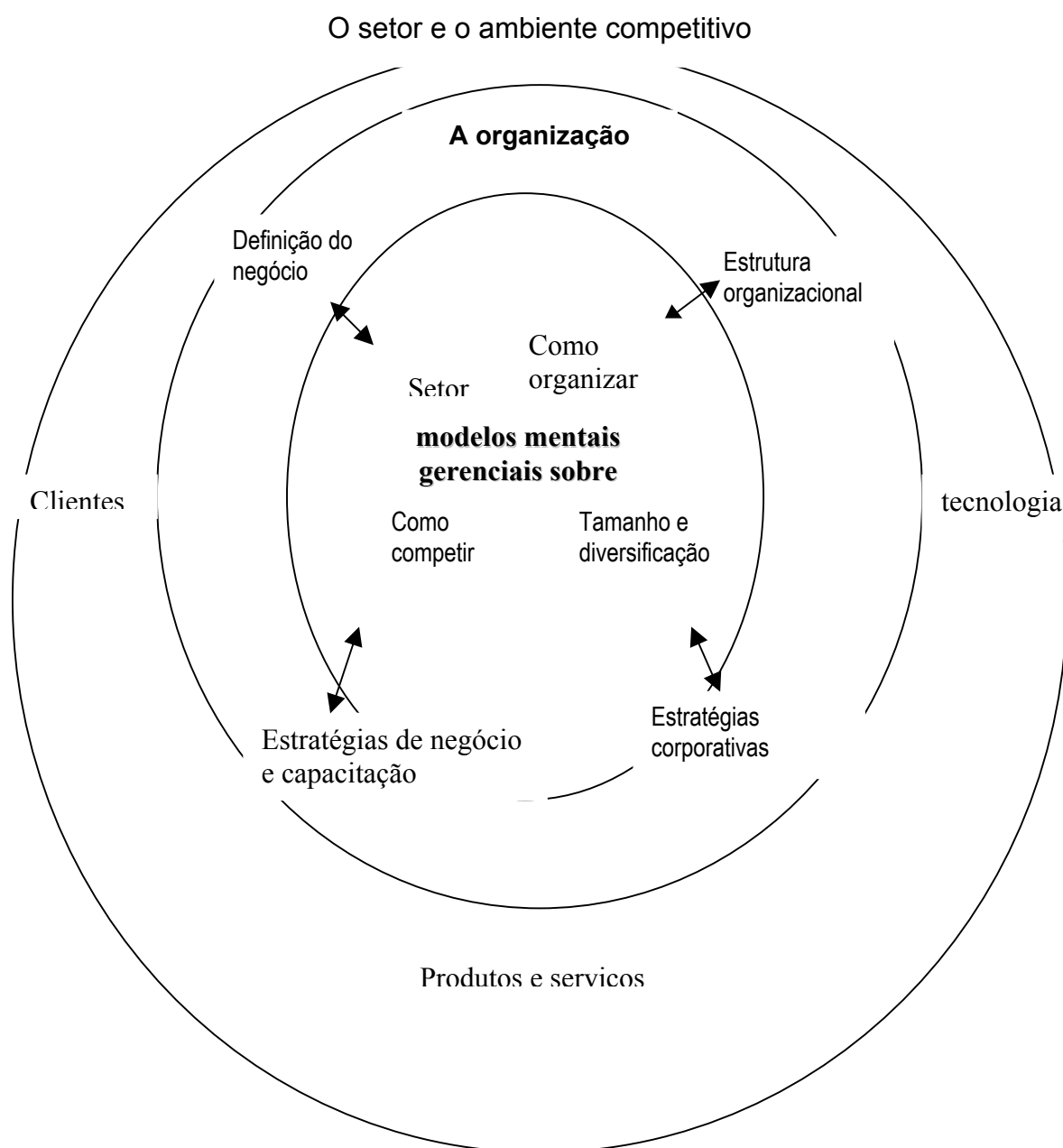


Figura 12: Predileção de modelos mentais em relação à tomada de decisão estratégica
Fonte: Bourgeois et al (1999, p. 20)

O mapa estratégico é o resultado de um sistema de escolhas. Como ferramenta de gestão, discorre sobre o processo de visualização da estratégia, e como mapa, relaciona a vantagem competitiva à busca por respostas concisas e mais rápidas sem ignorar, tanto o *internal fit* quanto o *external fit* (a dinâmica do ambiente específico). Porter e Siggelkow (2003) comentam que o que distingue uma atividade é o seu grau de interação com outro(s) campo(s) de escolha. Para os mesmos autores (2003) um sistema de escolha pode ter duas abordagens não excludentes: a busca de atividades genéricas (caso da ESTOBEL) que também são importantes, visto que são condições básicas para que a organização enfrente em condições igualitárias os concorrentes e as atividades conhecidas como *firm-strategy-specific*. Para Russo e Schoemaker (2002) a perspectiva da tomada de decisão em ação inicia-se sob um *continuum* de quadros vencedores como se pode notar acima.

Nesse cenário, a estratégia incremental em relação à perda de mercado recente resultou na configuração do mapa estratégico II. Esse segundo mapa demonstra que a organização busca um preço competitivo a partir de uma prática conhecida como *search cost* (PORTER, 1986) nos itens mais comuns (linha *clean* e linha complementar), porém apresenta uma alta proporção na linha de decoração, vinculada à moda que demandam uma margem maior. Esse é um forte indicador da razão pela qual, mesmo que intuitivamente ou de maneira incremental, o círculo achurado tenha se deslocado da apresentação para o marketing no período estratégico 3. No círculo achurado, nota-se a intenção de diminuir o custo total em torno do preço final aos clientes da ESTOBEL, bem como de manter a qualidade ao mercado-alvo. Porter e Siggelkow (2003) consideram que tal dicotomia parece impraticável, pois organizações jovens com um mapa de interações ainda em ampla formatação necessitam concentrar seus esforços não em um sistema de escolhas ótimo, pois como já se viu a reunião de inteligências (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002) apresenta muitas armadilhas à tomada de decisão e o comportamento mais comum do tomador de decisão é pela primeira opção

satisfatória identificada (KLEIN,1998); mas em perseguir estratégias que possam lidar com uma vantagem competitiva sustentável, conforme fica demonstrado na figura 13.

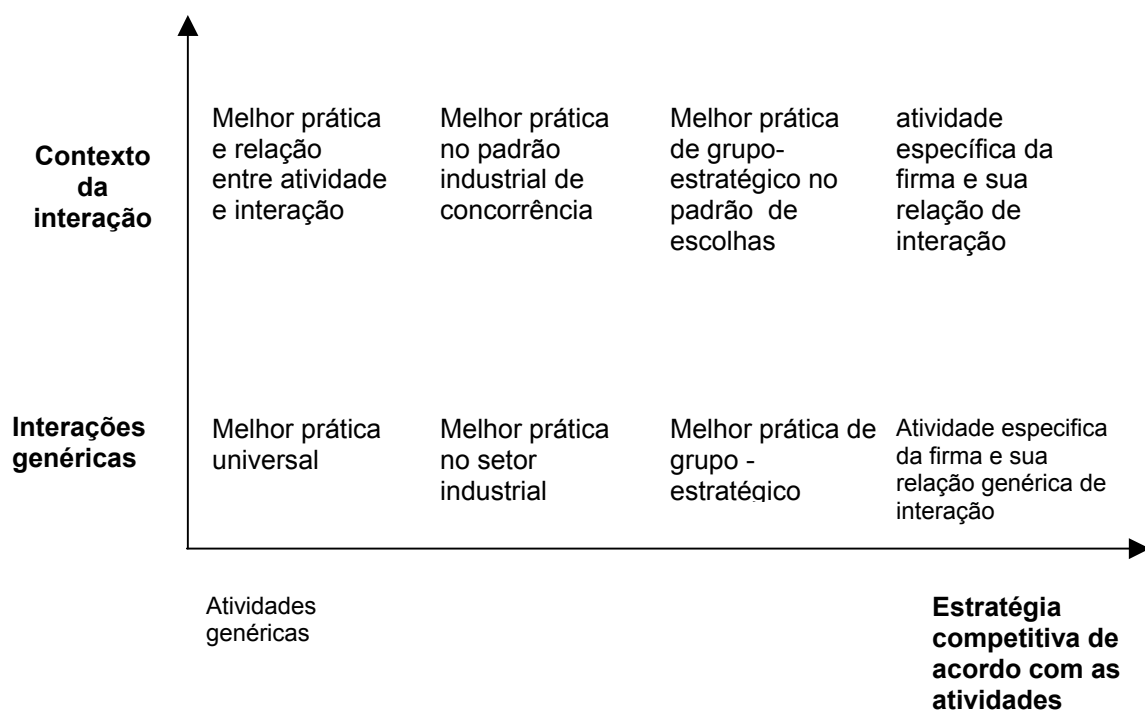


Figura 13: Sistema de escolha e relação com a vantagem competitiva: tipologia da atividade/interação
Fonte: Porter e Siggelkow (2003).

Portanto, a escolha de atividades específicas coerente com a abordagem estratégica do momento da organização em detrimento a um sistema de escolhas mais genérico que, por sua vez, habilite a organização a competir em condições apenas básicas depende da figura do líder da organização (RIVKIN, 2002) na condução do processo. Somente tendo isso em mente é que se será capaz de entender por que, em determinado nível é a figura do líder da organização, atuando como um pesquisador de campo, que busca reunir inteligências no sentido de desenvolver analogias a fim de considerar outras perspectivas do problema, embora esta dissertação tenha descrito que de acordo com a estratégia moderna não existem mais gerentes, visto que, de certa forma, todos são tomadores de decisão na organização. A relevância de tal assertiva consiste na evidência empírica de que em organizações menores é a figura de um membro da coalizão dominante formal que detém tal atribuição e, da mesma forma, em organizações maiores, essa é uma atribuição do gerente sênior (PITMAN, 2003).

Para tanto, os líderes se utilizam, de forma consciente ou não, das fontes de poder (KLEIN, 1998) para comunicar aos demais membros da organização sua leitura do ambiente, o que, nas palavras de Mauborgne e Kim (2002) ficou conhecido como *strategy canvas* e cuja crítica ficou a cargo de Ghyczy em dissertação datada de setembro de 2003, na *Harvard Business Review*, onde afirma: se o que o líder procura são explicações ao invés de novos modelos mentais, o uso da metáfora (uma das fontes de poder proposta por Klein (1998) na construção de abordagens cognitivas da estratégia, não é uma boa escolha.

A mesma consideração vale para Russo e Schoemaker (2002) ao afirmarem que, para se estudar um sistema, é necessário investigar seus componentes e também sua organização e inter-relacionamentos. Tal processo de tomada de decisão também apresenta sob a ótica dos mesmos autores a nomenclatura de comportamento da tomada de decisão, e isso é possível porque aborda o processo de tomada de decisão como parte integrante do sistema de escolhas e a partir da percepção da coalizão dominante responsável por sua formulação. Tal comportamento tem início a partir da interação e organização das relações externas e internas do próprio sistema e, segundo Heifetz (1994), é uma atribuição do líder da organização.

Nas palavras de Bennis (2002), líderes são pessoas com a capacidade de bem posicionar-se sobre as coisas e os fatos, atuando na organização como exploradores do futuro, trazendo notícias do *front* aos demais membros da organização. Dentro desse último aspecto, cabe ressaltar que, com a confecção do novo organograma da ESTOBEL a figura do líder emergiu na percepção da cúpula organizacional como sendo aquele que, de forma mais usual, se apresentava para a maioria dos processos decisórios no horizonte pesquisado.

Nessa visão, a organização elege o tomador de decisão mais destacado e/ou envolvido nos diferentes subsistemas organizacionais como o mais experiente e, ao emergir tal postura no planejamento estratégico, lhe é atribuído o cargo de diretor-geral.

A liderança de movimento, típica dos períodos de mudança organizacional exige persuasão. O que faz o líder avançar é sua capacidade de dizer as coisas de uma maneira que as pessoas se sintam inspiradas pela escolha de suas palavras, a tal ponto que torne as coalizões possíveis dentro da organização. O movimento tem de ser comandado por uma variedade de pessoas e não apenas por um grupo. Esse movimento está relacionado com o estilo cognitivo do tomador de decisão e com o perfil das decisões a serem tomadas, de acordo com Kisfalvi (2000) que afirma: os estilos de decisão estão vinculados a uma composição de fatores, dentre os quais, destacam-se a postura reativa *versus* postura pró-ativa dos dirigentes, grau de aceitação de risco por parte da alta administração, postura inovadora *versus* postura conservadora dos dirigentes, grau de análise da situação de decisão, grau de integração das decisões, grau de futuridade das decisões, grau de adaptabilidade das decisões.

Crozier e Friedberg, citado por Freitas et al. (1993), reforçam a idéia da dependência daqueles que estão envolvidos com a decisão; segundo os autores

homens e decisores quase nunca sabem muito bem o que desejam e descobrem seus objetivos, e mesmo outros (novos), através de sua experiência, durante o processo de decisão, durante a utilização da ferramenta ou do sistema de obtenção da informação, ou seja, através de suas decisões.

De acordo com Hall (1990), as organizações tomam decisões bem-sucedidas e mal-sucedidas. Os líderes organizacionais realmente tentam ser racionais, tal como define a racionalidade. Suas fontes de informação, seus sistemas de crença, as restrições ambientais, as restrições organizacionais, sua própria inteligência e sorte contribuem para o sucesso e o fracasso para uma decisão em particular. Os responsáveis pelas decisões mergulham em suas latas de lixo ou repertórios de decisões que já tiveram êxito no passado. O sucesso e o impacto das decisões são determinados pelo mesmo conjunto de limitações que cerca o papel de liderança. Assim, a tomada de decisão, tal como a liderança, deve ser encarada como sendo *contingente* às limitações internas e externas em todos os aspectos das organizações.

Da mesma forma, porém em paralelo a esse debate, a corrente da tomada de decisão naturalista costuma tratar dos problemas como um constructo social, cuja abordagem conduziu Muller e Klein em 1997 a procurar por alternativas que representassem, antes de tudo, a busca pelo senso de propósito do grupo, da coalizão dominante formal para o êxito diante do melhor esquema interpretativo à solução inspirada, o que de acordo com os mesmos facilita a consciência pela identidade organizacional.

Olins (1989) crê que a identidade organizacional existe em função das suas relações comerciais e como propósito existencial, visível por meio do *design* ou do comportamento de todos os detentores de interesse na organização. O que une os negócios compartilhados da organização é a procura por uma identidade comum. O fator mais importante na criação da identidade organizacional da marca ESTOBEL é o próprio estilo ou desenho do seu produto (sofá), ou seja, como ele se parece, aliado à padronagem de tecidos exuberantes. Assim sendo, a identidade se confunde com o próprio produto da empresa. A idéia de um grupo com uma identidade clara e em foco com uma cultura compartilhada é que suas operações tornam-se mais fáceis. O líder, nesse ponto precisa mais do que habilidades técnicas. Segundo Zaleznik (1977), ele deve impor de forma positiva sua filosofia à organização, criando ou recriando sua cultura. A organização, então, age com base nessa filosofia, realiza sua missão, e a cultura ganha vida própria, tornando-se mais causa do que efeito.

Em outras palavras, uma identidade necessita ser manifestada para toda a empresa para fazer ou para tornar uma nova estratégia visível. Nesse sentido, pode-se observar o relato do diretor-financeiro Sr. Beta, denotando relação contraditória entre o conceito de imagem com identidade organizacional: “a qualidade de nossos produtos é a boa imagem perante os clientes, e essa é a nossa identidade organizacional.” Para isso o que se precisa fazer é reconhecer o que foi ou quais são suas fraquezas e potencialidades e como a empresa se parece. A partir do rascunho do planejamento estratégico, em curso na organização, objeto de

estudo, desde 2003, surge uma declaração de missão, ponto de partida, a partir da auto-percepção da coalizão dominante formal. Em uma empresa jovem como a ESTOBEL, que se depara com a falta de uma identidade organizacional é necessário criar uma tradição para ela mesma, a fim de se rededicar à organização internamente e fazê-la sentir-se presente no mundo exterior, segundo Olins (1989).

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente dissertação é finalizada com a apresentação de aspectos conclusivos extraídos deste trabalho, à luz da adequação do problema e de seus objetivos gerais, atribuídos aos resultados e contribuições da pesquisa.

6.1 CONCLUSÕES

A organização objeto de estudo – ESTOBEL, conforme se pôde observar pelas posturas estratégicas, atravessou diferentes níveis de turbulência ambiental. Nesse sentido, segundo Ansoff (1993), com o deslocamento sucessivo das dimensões do ambiente (MINTZBERG, 1999), é necessário que haja um incremento equivalente da(s) potencialidade(s) da organização para que exista uma correta administração da postura estratégica, mesmo que tal dimensionamento tenha sido causado de forma deliberada pela própria coalizão dominante formal. No caso específico da ESTOBEL, houve apenas um aumento da potencialidade em nível funcional; porém ao nível administrativo, a organização foi capaz de ingressar em novas áreas de negócios, mas não em novos mercados. Isso posto, a maior contribuição dessa pesquisa reside no fato de apontar o uso de recursos para uma melhor visualização da estratégia capaz de melhorar o tempo de resposta e à qualidade dos resultados estratégicos, tratando o mapa estratégico como uma ferramenta e um mecanismo à disposição dos estrategistas.

Ansoff (1993) afirma que decisões estratégicas, baseadas somente nos pontos fortes da organização, são formas equivocadas de pensamento estratégico, pois geralmente iludem os tomadores de decisão, visto que tais pontos referem-se ao histórico passado da mesma, retardando sua capacidade plena de resposta. Nesse contexto, Siggelkow (2002) aponta que o sistema de escolhas (*fit*) é útil como instrumento de formulação de quadros estratégicos, ou ainda, nas palavras de Mauborgne e Kim (2002), *strategy canvas*. A partir desse pressuposto, a função atual dos estrategistas de nível médio é a de se tornarem *strategic designers*, ou ainda, em outras palavras; de envolver pessoas em diferentes níveis de atividades organizacionais, a fim de concentrar seus esforços na busca por novas capacidades (BURGELMAN, 1994; Dutton; Ashford, 1993; Floyd; Wooldridge, 1997). Nessa visão, a maior contribuição da modelagem de Kaplan e Norton (2003) no que tange a mapas estratégicos, dá-se para a fase de implementação da estratégia. No entanto, o mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2003) tem mais de mapa e, portanto, de ferramenta e pouco de estratégico, no que diz respeito ao processo da tomada de decisão, justificando o uso do modelo de Siggelkow e Porter (2003) por esta dissertação.

Do mesmo modo, um dos temas desta conclusão diz respeito à figura do líder nesse processo de formulação de quadros estratégicos. Como o líder influi de forma significativa na identidade organizacional, em se tratando de uma organização cuja identidade ainda se solidifica, as questões estratégicas tendem a ser administradas isoladamente não por falta de comunicação entre os membros da coalizão dominante formal, mas porque a posição da figura do líder (representada pela recente posse do diretor-geral no organograma) ainda não prevalece na elaboração de processos de tomada de decisão e, dessa forma, a referência temporal da tomada de decisão é tardia ou não sincronizada por parte de alguns sócios-diretores que passam a confrontar suas percepções somente com seus subsistemas de atribuição direta e não com o grupo maior da coalizão dominante. Todavia, por falta de

democratização da tomada de decisão quando a opinião do líder prevalece, ela advém do uso político do cargo para instaurar uma seqüência de eventos a fim de adiantar o processo da estratégia em curso, com o objetivo de conduzir a organização a um consenso, pelo menos dentre os membros da coalizão dominante formal. Nessa visão, a palavra de ordem para o momento atual da organização deve ser *transcender*. Nesse processo de ruptura do pensamento homogêneo a organização necessita prosseguir com o objetivo de superação dos vieses cognitivos (da coalizão dominante) a fim de transcender o caráter de esforço da escolha satisfatória no processo de tomada de decisão rumo a sedimentação de sua identidade organizacional.

Nessa tarefa de democratização da tomada de decisão está inserida a responsabilidade do líder em construir com a cúpula da organização os quadros estratégicos, forçando a ESTOBEL a formular partes da identidade corporativa desde já. Sob esse tópico, as vantagens dos recursos conhecidos como fontes de poder (KLEIN, 1998) auxilia a coalizão dominante formal, principalmente nesse início de processo de comunicação da estratégia e formulação de objetivos únicos (PITMAN, 2003).

A diversificação do escopo de produtos (HAMEL, 2001) adotada pela ESTOBEL foi uma resposta que Sull (2003) denominou de *innovate through*, resultado de uma opção da coalizão dominante formal por reforçar um modelo antigo de negócio, indo de encontro a seus pontos fortes, a saber: agilidade na troca de *set up*, planejamento e controle da produção, recursos e priorização em desenvolvimento de produtos etc. A esse tipo de formulação de estratégia Siggelkow (2002) denominou de *ajuste estreito* ou *thickening*. Uma das atribuições do mapa estratégico na forma como suas interações são conduzidas é habilitar o estrategista a identificar potencialidades futuras e latentes na organização. Isso significa prospectar o principal fator embrionário de vantagem competitiva na percepção da coalizão dominante formal como tendência de comportamento.

A potencialidade latente e mais visível da ESTOBEL está representada no mapa estratégico I, a saber: entrega de valor a um público específico na forma de preço competitivo e *design* de vanguarda. Sull (2003) considera que, conforme a arena competitiva se modifica, as estratégias e o comprometimento (crenças e modelos mentais) dos principais tomadores de decisão devem alterar-se na mesma velocidade, sob pena daquilo que passou a denominar de *inércia ativa*. Para essa etapa de redimensionamento e implementação do processo de tomada de decisão estratégica é que se faz particularmente viável a abordagem de Kaplan e Norton (2003). Para esses autores o mapa estratégico assume a importância de ferramenta - útil para o reconhecimento de ativos intangíveis, bem como para o incremento da capacitação estratégica. Dessa maneira, esse pesquisador recomenda o uso de Kaplan e Norton (2003) para a etapa de perguntas na fase de reunião de inteligências (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002) à fim de incrementar a percepção da realidade empresarial (KIESLER et al., 2002) na tentativa de facilitar a construção do mapa de interações (SIGGELKOW, 2001).

A sucessão dos círculos achurados, no mapa estratégico de Porter e Siggelkow (2003), representa a narrativa dos elementos que a coalizão dominante formal considera como sendo sua vantagem competitiva sustentável. Isso significa dizer que quanto mais pontos houver em direção a esses círculos, melhor serão o sistema de escolhas e a capacidade de configuração da organização. Ao se aprofundar a crença de que a vantagem competitiva sustentável é alcançada em razão de um comportamento de tomada de decisão sucessivas e encadeadas na forma de um processo de tal maneira que faça prevalecer o homem psicossocial, captado nos estudos de Giddens (1978), Ranson et al (1980), Huff (1990), Laroche e Nioche (1994) entre outros, reafirma-se que o ambiente (CHILD, 1997) existe a despeito das interpretações subjetivas de um determinado grupo de membros organizacionais, cuja função consiste em selecionar o espaço mais atrativo para a organização operar.

No presente estudo, as configurações são representadas no mapa por linhas indo de encontro aos círculos.

A partir do acima exposto parece coerente afirmar que a configuração está intimamente relacionada com o foco de negócio e a forma de receita auferida pela organização, objeto de estudo.

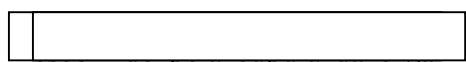
Tal potencialidade futura evoca, por conseguinte, um delineamento de configuração ao seu encontro, que, no caso da ESTOBEL, significaria seguir um curso de ação em direção a um sistema de engenharia de produção na ótica de fábrica flexível. O mapa estratégico I demonstrou o que Sull (2003) chamou de *innovate through*, característica que combinada às fontes de poder de Klein (1998) foram capazes de alertar o pesquisador sobre a primeira opção satisfatória identificada, baseada na característica de padrão de comportamento da tomada de decisão naturalista.

Uma melhor configuração, de acordo com Siggelkow (2001) pressupõe velocidade ou capacidade de resposta, o que para Sull (2003) significa responsividade ao ambiente. A mesma consideração vale para Porter e Siggelkow (2003) que apontam a melhora no processo de criação de vantagens competitivas por meio de um aprimoramento consciente dos membros da coalizão dominante formal para com as etapas que descrevem o entendimento do sistema de escolhas. Daí a relevância do uso do mapa estratégico de Porter e Siggelkow (2003) como mecanismo de ajuste da arena competitiva. A importância da configuração para o mapa de interação está baseada na possibilidade de testagem para com o *fitness landscape*, analisado à partir do sistema de escolha original da organização, objeto de estudo. Ou seja, toda configuração atual é parte de um sistema de escolhas anterior, mesmo nos casos de estratégias de desinvestimento.

Para esse autor, a sucessão padrão de comportamentos estratégicos tão-somente por meio dos pontos fortes da organização, revelou um conjunto pobre de interações na

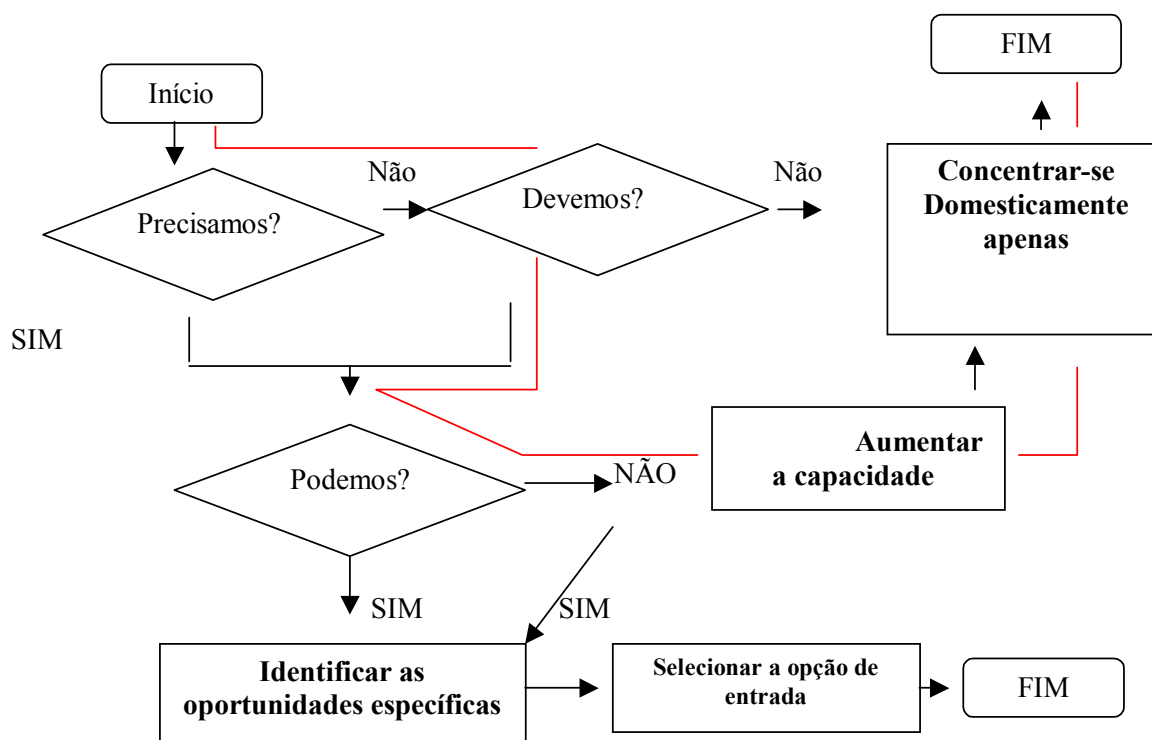
ESTOBEL. A concentração dos pontos *fit*, na área de produção e distribuição, no segundo mapa estratégico, confirma a predisposição da coalizão dominante formal. Da mesma forma, a evolução dos mapas estratégicos é capaz de levantar a afirmação acima, por corroborar a assertiva da primeira opção satisfatória identificada, acenando com o processo de *thickening*, de Siggelkow (2002) por parte da coalizão dominante formal na busca de formulação da estratégia competitiva, enquanto processo de tomada de decisão. Tal conclusão confirma que a coalizão dominante formal não se utilizou de qualquer modelo de tomada de decisão por repetir um padrão de comportamento previsto nas reflexões de Klein (1988).

Sendo assim, conforme a mudança de pontos de interação, pode-se confirmar no mapa estratégico II, que houve na ESTOBEL o que Klein (1998) denomina simplesmente de *tomada de decisão*, visto que os membros da coalizão dominante formal selecionaram um curso de ação, representado na figura abaixo pela linha vermelha e que demonstra o caminho



ção. Todavia, o pensamento homogêneo, impregnado na cultura da organização, conduziu os sócios-diretores à inércia cognitiva. Os autores Bourgeois et al. (1999) corroboram a teoria da inércia cognitiva ao afirmarem que as limitações cognitivas se referem ao fato de que, tanto os problemas como as oportunidades se apresentam aos gerentes como situações verbalizadas, oriundas de interpretações do fenômeno ou daquilo que os interlocutores consideram relevantes.

Processo de Decisão para operar em mercados globais



Fonte: Churchill e Peter (2000).

Figura 14: Tomada de decisão escolhida pela ESTOBEL para ingresso em mercados globalizados

Bourgeois et al. (1999) afirmam que a análise tradicional do setor assume que definir os rivais não é o problema, mas definir a natureza de uma ameaça sustentável é a grande restrição a ser superada. A partir do raciocínio acima delineado, conclui-se que houve novos caminhos a serem perseguidos pela ESTOBEL mediante novas áreas de negócios, elaborados por intermédio de estratégias incrementais em um período de postura reativa por parte da coalizão dominante formal, demonstrado no mapa estratégico II. Contudo, houve algumas poucas escolhas estratégicas para a ESTOBEL. As estratégias, em si, emergem de um processo incremental, citando Quinn e Voyer (1994) à medida que eventos externos submetem a organização a um novo sistema de escolha, conforme se pode observar a partir das posturas estratégicas.

Ainda de acordo com Quinn e Voyer (1994), as alternâncias de postura estratégica, na ESTOBEL revelam que as estratégias, tanto não são planejadas quanto não são

emergentes. As decisões em organizações desse tipo são tomadas no último momento e com o objetivo de maximizar as escolhas possíveis dentre as informações disponíveis, visando minimizar os riscos. Nesse sentido, a ESTOBEL não foi capaz de comparar opções por falta de *obtenção de conclusões* (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002), atribuindo à *metarecognition* (COHEN; FREEMAN, 2001) as restrições a que se refere a pergunta que trata sobre os “freios” da organização, contrapondo o desejo de bem se posicionar no ambiente.

Alguns vieses cognitivos à tomada de decisão estratégica dizem respeito à ancoragem (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002), e os relatos dos membros da coalizão dominante formal evidenciaram uma temática qualitativa no que diz respeito à dissonância cognitiva em se tratando da percepção da cúpula em relação ao modelo de negócio (HAMEL, 2001).

Posto que os modelos mentais não são observáveis, o que se pode fazer para tornar a organização mais responsiva frente à abordagem cognitiva da estratégia é habilitar os tomadores de decisão a reconhecer e a desenvolver competências essenciais à sua volta. Isso pode ser feito a partir da *metarecognition* (COHEN; FREEMAN, 2001) que serve de alicerce ao aprimoramento dos módulos mentais da organização, tornando a mesma livre da inércia cognitiva e, portanto, apta ao processo dinâmico da estratégia competitiva. O modelo de Klein (1998) contribui para dar velocidade ao estrategista, o que combinado ao modelo de Russo e Schoemaker (2002) descreve um conjunto de estratégias cognitivas, ou processos de reconhecimento por meio da forma de estruturação dos problemas, como um instrumento útil na elaboração do mapa estratégico. Tal processo identifica, quando ainda vale a pena ater-se a um dito problema e, por fim, evidencia relações de causa e obtenção de conclusão em relação à necessidade de novas alterações, em tempo real, das configurações do mapa estratégico. Tal metodologia (Russo e Schoemaker, 2002) vem de encontro à primeira parte da pergunta sobre o desempenho do ciclo de observação, orientação, decisão e ação subsequente proposta por

Stern et al (2002), a qual se for conduzida por um constante alinhamento estratégico e por uma apropriada alocação de recursos (HAMEL, 2001) melhora a qualidade da tomada de decisão.

A tipologia de Porter e Siggelkow (2003) sintetiza que, quanto mais interações puderem ser observadas no mapa estratégico, mais benefícios existirão para a média das organizações observadas. Entretanto, para o caso específico da ESTOBEL, por se tratar de uma indústria de produtos customizados e de médio porte, uma alteração nas atividades (com o intuito de buscar maior interação e, portanto, atingir uma vantagem competitiva sustentável) é relevante apenas se tal configuração for difícil de imitar, posto que para os referidos autores (2003) tal tipicidade de organização não é capaz de buscar, no momento presente, seu ponto ótimo de configuração. Por essa razão, precisa encontrar o seu melhor sistema de escolhas e, para tanto, deve adaptar as características da decisão ao perfil do decisor e líder da organização; em suma, superar qualquer viés cognitivo dele proveniente.

Em resumo, as respostas às perguntas de pesquisa foram encaminhadas no decorrer da dissertação. Na sequência procuram ser resumidas e levantadas em relação à adequação entre problema e objetivos da pesquisa e seus resultados.

A identificação dos eventos relevantes atrelados ao horizonte de pesquisa culminou em três períodos estratégicos, cuja divisão possibilitou identificar que a organização formula estratégias de modo incremental e, particularmente, no subsistema de gestão internacional de negócios, as constrói de forma emergente, de acordo com Mintzberg (1987), provocando constantes acertos de estratégia. Isso, por sua vez, sugere recomendações de pesquisa em nível de novos indicadores metodológicos para o grau de aceitação de risco do líder da organização e sua correlação para com o grau de flexibilidade da organização.

Para cada um dos períodos estratégicos considerados foram apresentadas as descrições dos ambientes geral e específico e sintetizados os vieses cognitivos que

acompanharam os períodos de mudança organizacional. Ficou evidente que a maior parte da coalizão dominante formal incorre nas mesmas armadilhas, na tomada de decisão, a saber: atalhos míopes, fracasso em grupo e falta de acompanhamento de suas etapas de tomada de decisão, seguidos por falha na reunião de inteligências, o que descaracteriza qualquer processo de tomada de decisão. Por fim, a temática da identidade organizacional foi estruturada à luz do sistema de escolhas e da formatação de posturas estratégicas diante dos membros da coalizão dominante formal, sendo identificada como ainda incipiente.

Esta pesquisa propôs-se a compreender, a partir da percepção da coalizão dominante, o processo de desenvolvimento da tomada de decisão em uma situação real de internacionalização, à qual a organização (objeto de estudo) encontra-se submetida.

Ao final desta pesquisa, conclui-se que a problemática inicialmente proposta foi respondida. A modelagem utilizada, no entanto, não esgota todas as possibilidades de análise, mas a responde com clareza.

Como esta dissertação trata do processo de tomada de decisão, é de se pressupor uma caligrafia dos eventos estratégicos escritos pela sucessão de figuras ricas – instrumentos de modelagem representados nesta dissertação sob a forma de mapas estratégicos. Tal caligrafia revela, em boa parte, o curso de ação traçado pela interpretação subjetiva do ambiente, quando do processo de escolha da ESTOBEL ao ingresso nos mercados do Caribe, recentemente.

Ao se identificar uma organização jovem ainda em busca de sua identidade corporativa, cabe um comentário em relação à maneira incremental como a ESTOBEL formula suas estratégias. O conceito de inércia ativa de Sull (2003) transmite a potencialidade latente de uma organização, que, no caso da ESTOBEL, mesmo percebendo em *nuances* a configuração do ambiente escolhido, é capaz de detectar mudanças na arena competitiva, porém, é incapaz de reagir. Este autor contribui para tal referência, com a expressão *ação de*

ancoragem FIT. O termo está embasado nos escritos de Rudnicka et al. (2002); Ghemawat e Levinthal (2000); Levinthal e March (1993); Levinthal e Gavetti (2000); Russo e Schoemaker (2002); Klein et al. (1993); Koller et al. (2002); Klein (1996, 1990) para citar apenas alguns.

A cunhagem da expressão serve para identificar como a situação de inércia estratégica (HODGKINSON, 2002) pode ser visualizada em mapas estratégicos sucessivos (PORTER; SIGGELKOW, 2003) a partir do território de *FIT*.

Em tomadores de decisão inexperientes, a *ação de ancoragem FIT* parece estar “atada” ao seu julgamento inicial e pouco sensível ao quadro estratégico à sua frente; em outras palavras, ao efeito da *metarecognition*. Já, em relação aos tomadores de decisão mais capacitados e não mais experientes, parece ser o excesso de confiança a âncora que não lhe permite desfocar-se de um conjunto reduzido de configurações fit.

O termo *experiente*, cabe ressaltar, para a tomada de decisão naturalista pressupõe estrategistas cognitivos, ou indivíduos capazes de fazer uso consciente da capacidade efetiva de gerenciamento do conhecimento para a criação de configurações de sedimentação da vantagem competitiva.

Artigos descrevendo diferentes estratégias para o que se denominou – *knowledge management* podem ser observados nos escritos de Davenport et al. (1998); Earl e Scott (1999); Kwok e Khalifa (1998).

Nessa direção, os tomadores de decisão experientes são indivíduos que não somente sabem do que precisam para alcançar objetivos específicos (baseados em reflexão madura e discriminação de situações, as quais, por sua vez, permitem detectar anomalias e identificar tipicidades, portanto, habilitando-os a reagir em tempo real à solução de objetivos múltiplos), mas também os qualifica (tomadores de decisão experientes) a sintetizar o processo de renovação estratégica na organização diante dos demais membros da coalizão dominante. Para essa capacidade conhecida (Robertson, 1985; Kirton, 1989) como *cognitive strategies* ou

coping behaviours é que esta dissertação atribui a capacidade do indivíduo de *escanear* o ambiente e incorporar tais interpretações a seus esquemas interpretativos e daí à tipologia de identidade organizacional manifestada em seu comportamento de gestão estratégica.

Na literatura existem diversos exemplos de como uma interpretação errônea do ambiente pode provocar estragos permanentes não só na reputação da organização como e até mesmo em sua sobrevivência. Por isso é que a escola naturalista da tomada de decisão não admite o termo *erro*²¹ no processo de tomada de decisão. A baixa *performance* é construída passo a passo na cabeça dos dirigentes, conspirando contra seus ideais de excelência. A Shell do Brasil, atualmente, enquadra o governo brasileiro como concorrente, devido às altas taxas compulsórias que infringem a sua contabilidade. A *Direct TV* percebe na internet de banda larga uma forma de recuperar o mercado das Tvs por cabo, por intermédio da transmissão em tempo real de canais consagrados de notícias na tela de nossos computadores pessoais. O tema da *Direct TV* é: notícia para quem precisa (empresas sólidas e com inadimplência próxima de zero à provedora) e onde se necessita (na tela de computadores de mesa, ou em conexões *wireless*, nos *notebooks* de executivos habilitados a pagar por esses caros serviços) ainda em teste.

A ação de ancoragem *FIT* não deve ser confundida com a escolha de uma mudança de território *FIT* do tipo *trimming*, de Siggelkow (2002). Essa é uma ação deliberada e consciente do líder da organização. A opção de *trimming* significa “aparar” uma potencialidade da “árvore *fit*”, para utilizar a metáfora de Klein (1998) como distinção à

²¹ Os erros acima referem-se à nomenclatura de Russo e Schoemaker (1993). Relacionam-se com o grau de análise da situação de decisão. Os autores afirmam que tais erros caracterizam-se pela falta de uma adequada atenção à etapa de obtenção de conclusão. No caso específico da ESTOBEL, pode-se levantar alguns relatos típicos: deficiência na identificação das tendências do mercado, mau uso do SIG, precariedade na documentação de projetos de *design* e modalidades de contrato de negociação e uso do conhecimento como forma de preservar a autoridade.

solvabilidade do problema de escolha e posicionamento competitivo possível, diferente de desejável.

Hodgkinson e Sparrow (2002) argumentam que o contexto em que as organizações neste novo século se debatem, impõe aos estrategistas modernos “[...] nenhum tempo para adaptação [...]”. Ao se levantar a relação do globalismo (uma visão derivada do processo de mercantilismo) para com o processo de tomada de decisão, foi necessário que se situasse a organização, tanto em seu tempo de resposta, como em seu ambiente competitivo.

A ESTOBEL está inserida em uma arena que altera mais de cem padrões de tecido por ano e, neste ínterim, procura internalizar (como engenharia de produção) diversos novos mecanismos de costura. Nesse contexto, a ESTOBEL necessita “justificar” (anualmente) ao mercado, suas crenças no mundo da moda.

O fenômeno da globalização, nesse sentido, implica não apenas reduzir os estrategistas a meros *tradutores* passivos de informações, mas transformá-los em agentes retentores de conhecimento e propagadores de estratégias cognitivas (SPARROW; BOGNANNO, 1994). E, em se tratando de justificar suas tomadas de decisão aos diversos *stakeholders*, competência cognitiva é o termo correto para definir o uso consciente das ferramentas propostas por Klein (1998) a fim de produzir quadros estratégicos mais acurados.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação explorou com cautela alguns dos fatores no campo da psicologia, como conflitos de poder entre os membros da coalizão dominante formal, diante das

características do processo decisório, bem como e a qualidade das informações como função de poder na organização, o que constitui um campo aberto para novas e futuras investigações.

O fato de esta pesquisa ter utilizado considerações metodológicas de Pettigrew (1987), considerando ações e eventos ao longo do tempo e de maneira histórica, ficam aparentes as várias possibilidades de novas investigações no mesmo local – base da pesquisa – por onde recomenda-se com veemência o teste T de média, com o intuito de verificar a relação entre as atividades e os pontos de intersecção (mapa estratégico), juntamente com a correlação de perfil do tomador de decisão. Para tanto, a análise dos dados se voltaria para uma metodologia quantitativa do mapa estratégico em termos de *fitness landscape*, atribuindo o teste aos pontos *FIT* em correlação com as potencialidades reais da organização *versus* o estilo cognitivo de seus fundadores. Isso por sua vez, permite levantar o grau de aceitação de riscos tolerados pelos membros da coalizão dominante formal, facilitando a governança corporativa em organizações de grande porte. Nesse sentido, tal pesquisa seria um belo complemento para os escritos de Nadler na *Harvard Business Review*.

Em futuras pesquisas se pode extrair a correlação de desempenho organizacional com as armadilhas na tomada de decisão. Dentro deste último aspecto, Bowman (1982) considera que, mesmo em organizações de baixa *performance*, seus gerentes apresentam afinidade para com propostas de alto risco. Todavia, suas ações estão embasadas, normalmente, nas armadilhas de tomada de decisão de acordo com Russo e Schoemaker (2002). Isso significa dizer que, ao se diagnosticar um ciclo permanente de estratégias convergentes, cabe ao pesquisador uma intervenção do tipo *soft* à organização, objeto de estudo. Dentro dessa linha de concepção, a recomendação, nesse caso, seria a da escola conhecida como *conflict theory of decision making* (JANIS; MANN'S, 1977) em justaposição ao processo de tomada de decisão de Russo e Schoemaker (2002) no sentido de induzir o líder da organização a responder a perguntas refutatórias. Tal atitude deveria conduzir a

informações que descortinariam os erros de julgamento do(s) chamado (s) *top management team*.

No caso acima, *a priori*, existem fortes indícios, não de desvios nos módulos mentais (circunscrito ao sistema de escolhas), mas de equívoco de metadecisão, o que conduz à má elaboração e, em decorrência, à falha no acompanhamento do processo estratégico. O uso do modelo de Russo e Schoemaker (2002) poderia minimizar tal sintoma. Contudo, caso exista conflito de poder, traduzido por problemas na definição, identificação e implementação de aprendizagem estratégica, o ciclo de observação, orientação, decisão e ação subsequente já mencionado nesta dissertação, poderia ser utilizado a fim de reduzir o estresse no dilema da percepção da realidade organizacional e, assim, preparar os membros da coalizão dominante formal para o uso de mapas cognitivos e, portanto, de suas inferências.

Esta dissertação tratou do sucesso como algo temporário. Porém, mesmo que a organização seja capaz de considerar um amplo e diferenciado conjunto de configurações (caso de empresas transnacionais), simultaneamente, ainda assim, suas escolhas se baseiam na reunião de inteligências por meio da avaliação de modelos mentais imperfeitos, o que conduz à outra recomendação: para que se possa identificar padrões semelhantes de comportamento estratégico entre organizações, mesmo em companhias do mesmo porte e setor, deve-se considerar a homogeneidade do grupo de tomadores de decisão, a fim de contabilizar a experiência do grupo na avaliação do *fitness landscape* (PORTER; SIGGELKOW, 2003) para se inferir que uma organização é mais responsiva, estendendo o termo ao uso da nomenclatura de *strategic action*, de Barr e Huff (1992) que outra organização. Para esses casos, se recomendaria uma intervenção mais direta do pesquisador/consultor do tipo *process consultation*, proposta por Schein (1998, p.11) a partir do método indutivo e com questões abertas, inspirado nos trabalhos de Dutton et al (1994), Hargadon e Sutton (1997), bem como de Pratt (2000). No presente trabalho, a mesma consideração vale para, deste ponto em diante,

percorrer novas pesquisas, enquanto que o uso pelo líder das ferramentas de Klein (1993, 1998) ajudaria a delinear o processo de *strategy canvas*. (MAUBORGNE; KIM, 2002).

A última recomendação faz menção ao segundo mapa estratégico, cujo território fit é maior, justamente onde o modelo de entrada nos mercados internacionais de Churchill e Peter (2000) pode ajudar a ampliar o leque de opções a ser considerado.

O modelo de Churchill e Peter (2000) combinado à técnica de se planejar em horizontes curtos, embasado no alinhamento estratégico, por meio do uso do modelo de tomada de decisão naturalista (KLEIN, 1991, 1993, 1998) poderia ser capaz de auxiliar a organização a caminhar para a equidistância já referida por Ohmae (1989). Isso poderia se dar, por sua vez, em razão da superposição de esforços nos diversos níveis geocêntricos da organização, com o objetivo de se pensar o futuro e suas tendências. A Toshiba, para citar um exemplo, possui o *Lifestyle Research Institute* para essa atribuição, que se diferencia da ferramenta de construção de cenários justamente pelo uso da modelagem e das ferramentas de Klein que facilitam a *knowledge management* (RUDNICKA; MESO; TROUTT, 2002, p. 63-73).

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 1997. 55 p.

ALVES FILHO, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

AMOROSO, R. **Lidando com o pensamento estratégico: estratégia; perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

Andrew B. Hargadon; Sutton. R. I. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 1997; 42: 716-749.

ANGELONI, M. Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra- estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo, Saraiva, 2002.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, J. Edward. **Implantando a administração estratégica**. ed. 2. Sao Paulo: Atlas, 1993.

Argyris Chris. *On organizational Learning*, 2nd. Ed. Oxford: Blackwell, 1999.

ARGYRIS, Chris; WRAPP, H. Edward. **O comportamento do executivo chefe: chave para o desenvolvimento organizacional: bons gerentes não tomam decisões políticas: conflito no topo: um jogo mortal**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. 75 p.

Baron, JN. Et al. Building the iron cage: determinants of managerial intensity in the early years of organizations. *American Sociological Review*, 1999; 64: 527-547.

Barr Pamela S, Stimpert JL, Huff Anne S. Cognitive change, strategic action, and Organizational renewal. *Strategic management journal*, 1992 v. 13: 15-36. p.

Bartlett CA. ; Ghoshal S. Going global: lessons from late movers. *Boston: Harvard Business Review*, 2000.132-142, Mar./Apr.

Bartlett CA; Ghoshal S. What is a Global Manager. *Boston: Harvard Business Review*, p. 101-108. Aug. 2003.

BARTLETT, C. A. Saltando para o mundo. São Paulo: HSM Management, n. 24; 8-12 p. , Jan./Fev. 2001.

BASTOS, A.V.B. **Organização e cognição: o que emerge desta interface?** In: Rodrigues, S. B.; Cunha, M.P. (Orgs). Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira. São Paulo, Iglu, 2000. p. 173-211.

Beach LR, Chi M, Klein G, Smith P, & Vicente K. (1997). Naturalistic decision making and related research lines. In C. Zsombok & G. Klein (eds.), Naturalistic decision making (pp. 29-36). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Beach LR, Lipshitz R. Why classical decision theory is an inappropriate standard for evaluating and aiding most human decision making. In: Klein GA, Orasanu J, Calderwood R, Zsombok CE, (eds.). Decision Making in Action: Models and Methods. Norwood, NJ: Ablex Publishing; 1993:21-35.

BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996. 162 p.

Bennis Warren G . Will the Legacy Live On? Harvard business review article. 2002, 5 p
Bennis, G., Warren; Robert J. Thomas. Crucibles of Leadership. Harvard Business Review Article, 2002, 7p.

Bernard Dubois Understanding the Consumer: A European Perspective 336 p. (September 2000) Publisher: FT Prentice Hall.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. 2 v.

Bourgeois, L. J., Irene M. Duhaime, J. L. Strategic management : a managerial perspective. Stimpert Dryden Editora 1999, 912 p.

Bourgeois L.J, Eisenhardt Kathleen. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. Management Science, Providence, 34(7), 1988, 816-835.

Bougon MG, Weick K, Binkhorst D. Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. Administrative Science Quarterly, 1977, 22: 606-639.

BOWDITCH, J.L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

Bowman EH. Risk seeking by troubled firms. Sloan Management Review. 1982. v. 23. p. 33-42.

Brow R Thomas. Decision Mapping – a mindset and toolset for crafting strategy. 03/2002. Disponível em: url: <http://www.decisiongroup.com>. Acesso em 10/03/2002.

Buckley KW & Perkins D. Transformative Change. In Kirkpatrick. 1988.

Burgelman RA. 'Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments'. *Administrative Science Quarterly* 1994, 39: 24-56.

Burnes B. Remanaging change: A strategic approach to organizational dynamics. London: Pitman Publishing 2000.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração.** *Revista de Administração*, São Paulo: v. 26, n 3. 95-97 p. jul/set. 1991.

CASAROTTO, F. Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

Case Examples. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 45-49.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões.** 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1999. 129 p.

Chaffee, E.E. (1985): "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 1, pp. 89-98.

Chiavenato, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração.* 6 Ed. São Paulo, Makron Books, 1995.

Child J. Organizacional structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 1972. v. 61-22 p.

Child J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997

Churchill- L, JR. G.A., Peter, J.P. *Marketing: criando valor para os clientes.* São Paulo, Saraiva, 2000, 626p.

Cohen, M.S., Freeman, J.T., & Wolf, S. (2001), 'Meta-recognition in time stressed decision making: Recognizing, critiquing, and correcting,' *Human Factors*, 38(2),. 206-219 p.

CONTADOR, J.C. & MEIRELES, M. **Análise da competitividade por campos e armas da competição.** Enanpad, ESO-112, 2002.

Crandall, B., McCloskey, M., Adams, C., & Klein, G. (1996). *Problem solving in mediation: Acognitive study* (Contract DMI-9561347 for The National Science Foundation). Fairborn, OH: Klein Associates Inc.

Crozier M. Friedberg E. L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective. Paris, Seuil. 1977.

CUNHA, R. N. **Motivação e análise do comportamento. Temas de Psicologia.** 1996. 3; 11-18 p.

Cyert, R, JG March. A Behavioral Theory of the Firm. (Originally published in 1963.) Cambridge, MA: Blackwell. 1992.

Czinkota R, Michael Ronkainen I. Global Business. South Western College Pub 2000; p 380.

Daft Richard, Weick Karl. Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of management review 1984; v.9, n.2, 284-295.

DANIELS, J.L. **Visão Global.** São Paulo: Makron Books, 1996. p. 14.

Davenport Thomas H, Prusak Lawrence. Working knowledge. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1998.

De GEUS, Arie. A empresa Viva. São Paulo: Campus, 1998. 282 p.

DiMaggio P, Walter W. Powel. The Iron Cage Revisited: institutional. 1983.

DL. How to Manage Change Effectively: Approaches, Methods, and.

Drucker Peter. The Age of Social Transformation, The Atlantic Monthly, Nov. 1994.

Dutton Jane E, Susan J. Ashford "Selling issues to top management." Academy of Management Review 1993; 18: 397-428.

Dutton JE, JM Dukerich, CV Harquail. Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 1994; 39; 239-263.

DYMSZA, William A. **Estratégia das empresas multinacionais.** São Paulo: Cultrix, 1974. p. 273.

Earl MJ, Scott IA. Opinion: What is a Chief Knowledge Officer? [Electronic version]. Sloan Management Review 1999; p. 40(2), 29-38.

Eden CL. Using cognitive mapping for strategic options development and analysis (SODA). In J. Rosenhead (ed) Rational Analysis for a problematic world, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 1989.

Eisenhardt, K. M. 1989 "Building theories from case study research." *Academy of Management Review*, 14: 532-550.

Eisenhardt Kathleen, Zbaracki Mark. Strategic decision making. *Strategic Management Journal* 1992 v. 13: 17-37 p.

ESTRATÉGIA corporativa. São Paulo: Campus, 2001. p. 238.

Finch JH, Dinnie NC. Capturing Knightian advantages of large business organizations through group decision-making processes, *International Journal of the Economics of Business*, 2001; p. 8: 379-403.

FISHER, Milton. **Intuição**: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões. São Paulo: Nobel, [1990-1991]. 147 p.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. 169 p.

Floyd, Steven W and B. Wooldridge. Building strategy from the middle: reconceptualizing strategy process. Sage, 2000.

Floyd, Steven W and B. Wooldridge. 1999. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3) : 123-143; A. Campbell & M. Alexander, 1997, What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, 75(6): 42-51.

FODEN, John. **Está decidido**: tudo o que um executivo não pode ignorar no processo de tomada de decisão. São Paulo: Saraiva, 1994. 181p.

FONSECA, Valéria Silva da. **Além da escolha racional**: exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas. 2001. 156 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Faculdade de Ciências da Administração, UFSC, Florianópolis, 2001.

Fox KA. Invisible competition: some lessons learned. *The Journal of Business Strategy*. Boston, 2001. v. 22, issue 4: 36-38 p.

Franičević V, Bartlett W. Small firms networking and economics in transition; an overview of theories, issues and policies, in *zagreb international review of economics and business*. Faculty of Economics Zagreb: 2001, 63-89 p.

GARCIA, José Sidney de Miranda. **Estratégias de internacionalização**: o caso de duas empresas catarinenses. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

Ghemawat P, D Levinthal. Choice structures and business strategy, Working paper 01–012, Harvard Business School, Boston. 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.

GIDDENS, A. **As novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar. 137-163 p. 1978.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIMENEZ, Fernando A. P. et al. **Uma Investigação sobre a Tendência do Comportamento Empreendedor**. In: Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001. 193p.

Ginsberg, A. Et al. Generating strategy from individual behavior: a dynamic model of structural embeddedness. In: Dutton, J. E.; Baum, J. A. C. (eds.). *Advances in strategic management* 13, JAI Press, Greenwich, CT (1996).

Ginsberg, A. Minding the competition: from mapping to mastery. *Strategic Management Journal*. 1994. 15: 153-174.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva. 2. ed. 375p 1996.
Goodwin Paul, Wright George. Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis. *Journal of Management Studies*, 2001, 38: 1-16.

Gordon, S. E and Gill, R. T. Cognitive Task Analysis. In Zsombok, C. E and Klein, G. (Eds), *Naturalistic Decision Making* (p. 131-140). Mahwah, NJ: Eulbaum, 1997.

GRIECO, Francisco de Assis. **O Brasil e a globalização econômica**. São Paulo: Aduaneiras, 1997. 300 p.

HALL, R.H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. *Ciencia Y Sociedad*, v.XV, n.4, Outubro-Diciembre, 1990.

HALE, Guy. **A arte de pensar**: domine as 5 técnicas para desenvolver na prática o pensamento no mundo dos negócios. São Paulo: Futura, 1996. 215 p.

Hambrick D, Mason P. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984. 193-206.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. São Paulo: Campus, 2001. 512 p.

HARDINGHAM, Alison. **Como tomar decisões acertadas**. São Paulo: Nobel, 1992. 126 p.
Hargadon A R I Sutton. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 1997. 42: 715-749.

Heifetz Ronald A. *Leadership Without easy answers*. Cambridge: The Belknap Press. 1994.

Helsen Kristiaan. *Global marketing management by masaaki kotabe*. 2en. ed. Wiley 2000.

Hinings CR. Greenwood, Royston. *The dynamics of strategic change*. New York: Basil Blackwell, 1988.

Hitt Michael A, Ireland R Duane, Hoskisson E, Robert. *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts*. Australia: South - Western College, c 2003. 580 p.

Hodgkinson Gerard P, Paul R Sparrow. *The competent organization: a psychological analysis of the strategic management process*. Buckinham: Open University Press, 2002.

Hodgkinson Gerard P. *Confronting strategic inertia in a top management team: learning from failure*. *Organization Studies*, Nov-Dez/ 2002. 01-26 p.

Hodgkinson M. "A Shared Strategic Vision: dream or reality?" *The Learning Organisation: an International Journal*, 2002 V.9, n.2, p. 89-95, ISSN 0969-6474.

Hodgkinson M. "Organising Effectiveness through the Concepts of Organisational Learning", *Managing Organisation Effectiveness Conference*, Edge Hill University College, June 1997.

Hoffman RR, Shadbolt NR, Burton AM, Klein G. *Eliciting knowledge from experts: a methodological analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995.

HOPPEN, N. **Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informação**. Porto Alegre: Sebrae, 1992. (Cadernos de Administração Geral).

Hrebiniak LG, Joyce WF. *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism*. *Administrative Science Quarterly*, Sep. 1985. n.30, p.336-349.

Huff, A. S., Narapareddy, V. & Fletcher, K. E. 1990. Coding the causal association of concepts. Chapter 13 in Mapping Strategic Thought, edited by A. S. Huff.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. 252 p.

Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.. American Sociological Review 48: 147-60.

Janis Irving L, Mann Leon. Decision making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment. New York: Free Press 1977.

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Vozes 1991, 559 p.

Kahneman Daniel, Slovic Paul, Tversky Amos. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. Cambridge: Shafte, 1982. 555 p.

Kahneman Daniel, Slovic Paul, Tversky Amos. The framing of decisions and the psychology of choice. Science 211. 1981. p. 453-58.

Kanter R Moss, Stein, Barry, Jick Todd. 535p. The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. New York and Toronto and New York: Free Press, 1992.

Kanter R Moss. Thriving locally in the global economy. Harvard Business Review. Article. Harvard University, 2003. 8p.

KAPLAN S, Robert., and Norton, P, David. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. São Paulo, Campus, 2003.

KATZ, D.; KHAN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMANN, Arnold. **A ciência da tomada de decisão**: uma introdução à praxiologia. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. 213 p.

Keegan Warren, Green Mark. Global Marketing, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 2000, 335 p.

KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciencias sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/Edusp, 1910.

Kiesler S, Cummings J, Sproull L. Beyond hearing: where real world and online support meet. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2002. 6: 78-88.

Kirton, M.J. (Ed). 1989. Adaptors and Innovators. London: Routledge.

Kisfalvi, Veronika. 2000 'The threat of failure, the perils of success and CEO character: sources of strategic persistence'. Organization Studies 21/3: 611-639.

Klein GA, Klinger DW. Naturalistic decision making. CSERIAC Gateway, 1991. II, 1: 1-4.

Klein GA, Calderwood R. Investigation of naturalistic decision making and the recognition-primed decision model (Contract MDA903-85-C-0327 for the U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA). Fairborn, OH: Klein Associates Inc. 1988.

Klein GA, Woods DD, Orasanu J. Conclusions. In: Klein GA, Orasanu J, Calderwood R, Zsombok CE. Decision making in action: models and methods. Norwood, NJ: Ablex. 1993.401-411 p.

Klein GA. Do decision biases explain too much? Human Factors Society Bulletin, 1989. 23(5), 1-3.

Klein GA. Mental simulation and decision making. Paper presented at the proceedings of the fifth mid-central ergonomics/human factors conference, Dayton, OH. May 1990.

Klein GA. Reflections on the workshop on similarity and analogy, Presentation at the Workshop on Similarity and Analogy , 1986.

Klein GA. Sources of power: intellectual and analysis. Vital Speeches of the Day, 1991. 57(18), 564-565.

Klein GA. Twenty questions: suggestions for research in naturalistic decision making. In: Klein GA, J Orasanu, Calderwood R, Zsombok CE. Decision making in action: Models and methods (Norwood, NJ: Ablex. 1993). 389-403 p.

KLEIN, G. A. **Fontes de poder**: o modo como as pessoas tomam decisões. Lisboa: Instituto Piaget, 1998. 364 p.

Koller Tim, Dranikoff L, Schneider A. Divestiture's strategy's missing Link. Harvard Business Review. May/2002; 75-83 p.

Kotler Philip, Armstrong, G. Principles of marketing.. Prentice Hall: 2004. 864 p.

Kotler Philip. How to create: win and dominate markets. Prentice Hall 1998. 574 p.

LAKATOS, E. M.; Marconi, M de A. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

Laroche H, Nioche JP. La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes. 349-372 p. In: Laroche H, Nioche JP. Coord., Repenser la stratégie – Fondements et perspectives, Coll. Entreprendre, Vuibert, 1998. 378 p.

Laroche H, Nioche JP. Repenser la strategie, Vuibert. 1998.

LSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativa. Petrópolis : Vozes, 1973.

Leadership Without Easy Answers. Ronald Heifetz Belknap Press, 1994.

Levinthal D, March JG. The myopia of learning. Strategic management journal, 1993; 14:95-112 p.

Levinthal D, Gavetti G. Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search. Administrative science quarterly, 2000; 45. p. 113-137.

Lippman S, McCall J. The economics of job search: a survey. Economic inquiry 1976; 14: 155-187 p.

Maanen, John, Van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. In Administrative Science Quarterly, vol. 24, n. 4, December 1979a, p. 520-526.

Makridakis, Spyros. Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century, New York 1990.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Mark, F. et al. Comentário extraído do jornal The New York Times. p C3-C5. 22/maio/1987.

Marks M, Immelt J, Green, S, Hassan F, Meiland D. In Search of Global Leaders – Perspectives from. Harvard Business Review, 2003. p. 38-45.

Mauborgne Renée, Kim W. Chan. Charting your company's future. Harvard business Review. 2002. 07 p.

MELLO, J. C. MARTINS F. De. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo, Atlas , 2003.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração**: como entender a Babel dos gurus empresariais. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 327 p.

Miles Raymond E, Snow Charles C. Organizational Strategy: structure, and process. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

Mintzberg H. Tracking strategy in an entrepreneurial firm (with James Waters). Academy of Management Journal 1982, tracking strategy research.

Mintzberg Henry. Crafting Strategy. Harvard Business Review, 1987: 66-75.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote 1999. 537 p.

MINTZBERG, Henry; AH

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

Mintzberg Henry. An Emerging Strategy of Direct Research. Administrative Science Quarterly, v. 24, p. 582-589. 1979.

Mintzberg Henry. Strategy Formation in an Adhocracy (with Alexandra McHugh) Administrative Science Quarterly (1985) - tracking strategy research

Mitroff Ian I. Smart Thinking for Crazy Times: The Art of Solving the Right Problems, Barrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1998.

Morgan Gareth. Images of organization. London : Sage, 1986.

MORGENSTERN, Vitor. **Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Gustavo Boog (org.). São Paulo: Gente, 2002. 704 p. 1 v.

MOTTA, Valter T; HESSLN, Ligia Gonçalves; GIALDI, Silvestri. **Normas técnicas para apresentação de trabalhos científicos**. 3.ed. Caxias do Sul: Educs, 2004.

Murman JP, Tushman ML. Organizational responsiveness to environmental shock as an indicator of organizational foresight and oversight: the role of executive team characteristics and organizational context. In: Grand R, Nayyar PR, Shapira ZB. Technological innovation: 260-278. New York: Cambridge University Press. 1997.

Narayanan VK, Fahe L. Evolution of revealed causal maps during decline: a case study of admiral. In: Huff AS. Mapping strategic thought. John Wiley, Chichester, 109-134. 1990 p.
Nelson R, Winter S. An evolutionary theory of the firm. Cambridge: Harvard University Press 1982.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. In: Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: USP n. 3, 2º sem./1996. v. 1.

Nightingale, J. (1994) Situational Determinism Revisited: Scientific Research Programmes In Economics Twenty Years On, Journal of Economic Methodology, 1: 233-54.

O que faz um líder. Rio de Janeiro: Campus, c2002, 189p. (Coletânea de diversos autores).

Ogawa RT. The institutional sources of educational reform: the case of school-based management. American Educational Research Journal. V.31, n.3, p.519-548, 1994.

Ohmae K. Managing in a borderless world. Harvard Business Review May-June 1989, 152-161 p.

Olins Wally. Corporate identity: making business strategy visible through desing. Boston: Harvard Business School Press, 1989. 224 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer implementar e avaliar. 3. ed. rev. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2001. 455 p.

Orasanu, J, Fischer U. Finding decisions in natural environments: the view from the cockpit. In: Zsombok C, Klein G. Naturalistic decision making. Hillsdale: Erlbaum. 1997.

ORGANIZAÇÃO 2000: **novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 1998. 228 p.

OSTRENGA, Michael R. et al. **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro :Record, 1993.

PEREIRA, M. J. L. de B., FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

Perrow C. Complex organizations: a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1986.

Pettigrew A. 1973. The politics of organizational decision making. London. Tavistock.

Pettigrew A. 1985. the awakening giant: continuity and change in Imperial Chencial Industries. Oxford. Blackwell.

Pettigrew AM. Context and action in the transformation of the firm. Journal of management studies, n 6, novembro 1987, 649-670 p. v 24.

Pettigrew Andrew, Ferlie Ewan, Mackee Lorna. Shaping strategy change. London: Sage, 1992.

Pettigrew A & Whipp R. Managing change for competitive success. Oxford. Blackwell. 1991.

PIDD, Michael. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 1998. 314 p.

PISANI, M. Elaine; PEREIRA, S.; RIZZON L. Antonio. **Temas de psicologia social**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes 1996. 180p.

PITMAN, B. **Liderar para valorizar**. Harvard Business Review. Article. Harvard University, 2003. 05 p.

Polanyi M. The tacit dimension. Gloucester: Peter Smith, 1983.

Porter Michael E, Siggelkow Nicolaj. Contextual interactions within Activity systems and sustainable competitive advantage' center for management strategy – working paper sponsored by harvard business school and the Reginald H. Jones, Boston, 2003.

Porter M. "Competition in global industries: A conceptual framework," in Michael Porter (ed.), Competition in Global Industries. (15-60). Boston: HBS Press. 1986.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 512 p.

Pratt MJ. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. Administrative Science Quarterly, 45: 456-493. 2000.

Quinn JJ. The role of good conversation in strategic control. Journal of management studies Mai 1996, 381-394 p. n.3v.33.

Quinn Voyer. Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation.1994.

Ranson S, Hinnings B, Greenwood R. The structuring of organizational structures, Administrative science quarterly, 1980. 25: 1-17 p.

Reger K. Palmer T. B. Managerial Categorization of Competitors: Using old maps to navigate new environments. Organization Science, vol. 7, n. 1, p. 22-39.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

Rivkin JW. 1998. Imitation of complex strategies. Working paper n. 98-068. Harvard Graduate School of Business Administration, Boston. MA.

Rivkin JW, Siggelkow N. Coordinating coordination: interactions among elements of organizational structure. Working paper, Wharton school, University of pennsylvania. 2002.

Robertson IT. (1985) Human information processing strategies and styles, Behaviour and Information Technology, 4: 19-29.

ROSSETO, C. **Mudança organizacional, um estudo multicaso na indústria da construção civil, setor edificações**. Florianópolis, 1998. Tese, doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Rudnicka J, Meso P, Troutt Marvin D. A Review of naturalistic decision making research with some implications for knowledge management. Journal of knowledge management. 2002. 63-73 p. n. 1. v. 6.

Russel GJ. Elrod T, Shanka V. R. Inferring market structure from customer response to competing and complementary products. Article at lower academic publishers, netherlands, 2002. 12 p.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Tomada de decisões**: armadilhas. São Paulo: Saraiva, 1993. 235 p.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J.H. **Decisões vencedoras**: como tomar a melhor decisão, como acertar na primeira tentativa. Rio de Janeiro: Campus, c 2002, 390 p.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão estratégica de custos** : a nova ferramenta para a vantagem comparativa. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

Schein Edgar H. Organizational culture and leadership, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.

Schein Edgar H. Process consultation: volume I - its role in organization development, 2nd. ed. Reading Addison -Wesley. 1988.

Schoemaker Paul JH. Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation. Strategic management journal 1993. 14: 193-213 p.

Schoemaker Paul JH. Scenario planning: a tool for strategic thinking. Sloan management Review (winter): 1995, 25-40 p.

Schon AD. The Reflective Practitioner. Basic Books Inc. 1982.

SCHULTZ, Don E; BARNES, Beth E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymarks, 2001, 393 p.

SELLTIZ, Wrightsman; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 23-87 p. v.2. n. 2.

Senge P, Cambron-McCabe, N Lucas, T, Smith B, Dutton J, Kleiner A. Schools that learn. A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education, New York: Doubleday/Currency 2000.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

Shapira Zur. Organizational decision making. New York: Cambridge university press, 1997. 397 p.

Shepard, RN. A taxonomy of some principal types of data and of multidimensional methods for their analysis. In R. N. Shepard, A. K. Romney, & S. B. Nerlove, (Eds.), *Multidimensional Scaling: Theory and Applications in the Behavioral Sciences* (pp.21- 47). New York: Seminar Press. 1972.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001. 317 p.

Siggelkow N. Evolution toward fit, administrative science quarterly, 47, 2002a. 125-159. p.

Siggelkow N. 'Misperceiving interactions among complements and substitutes: Organizational consequences', Management Science, 48, pp. 900–916. 2002b.

Siggelkow N. Change in the presence of fit: the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne, Academy of management journal, 44. 2001. 838-857 p.

Simon HA and Newell, Allen, 1972. Human Problem Solving, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Siimon HA. From substantive to procedural rationality. In: Latsis: method and appraisal in economics. 1976.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro : FGV, 1979.

Sparrow, Paul. R. & Bognanno, Mario. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: Mabey, Christopher & Iles, Paul. Managing 1994.

STERN, Carl W. **Estratégia em perspectiva**. Rio de Janeiro: Campus, c 2002. 441 p.

STERNBERG, Robert J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000. 494 p.

Stevens JM, Beyer JM, Trice HM. Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment. Academy of management journal 1978. 18: 74-81 p.

STIGLITZ, Joseph E. **A globalização e seus malefícios**. São Paulo: Futura 2002. 367 p.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

STONER, J. A. F. **Administração**. 5. ed. São Paulo: PHB, 1985.

Sull Donald N. Active inertia in India: why good companies go bad. Smart manager april/june 2003; 30-39 p.

Sull Donald N. Revival of the fittest: why good companies go bad and how great managers remake them. Boston: Harvard business school press, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000. 193 p.

Thompson AA, Strickland III, AJ. Strategic management: concepts and Cases. 6nd. ed. Boston: Irwir, 1992.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK John R. **Comportamento organizacional**. Sao Paulo, Saraiva, 2000.

Weick, KE. Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, 21:1-19. 1976.

WELCH, Jack. **Definitivo**. São Paulo: Campus, 2001. 564 p.

Willemain Thomas R. Model formulation: what experts think about and when, operations research, 1995; 43:6, 916-932.

WOOD Jr, Thomas. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003. 244 p.

Zaleznik Abraham. Managers and leaders: are they different? Harvard business review, March/April 1992; 70(2): 126-135. First published May/June 1977; 55(3): 67-76.

ANEXO A

Roteiro de entrevista

1. Que necessidade ou função atende(m) o (s) produto (s) da ESTOBEL?
2. Quais são os consumidores que atualmente compram para atender à necessidade e/ou solucionar o problema para o qual o produto está voltado?
3. Que preços os importadores estão pagando pelo produto que compram atualmente? E que semelhança existe com os consumidores locais brasileiros? Ou ainda, a organização detectou algum segmento de mercado internacional, cujo perfil de consumidores se assemelha aos consumidores que a empresa já possuía nos últimos 13 anos?
4. A organização vem acompanhando o incremento ou a perda de renda *per capita* de seus consumidores no Exterior, desde a divulgação de sua visão? Nesse contexto, quem a organização considera que seja o tomador de decisão final nas compras de seus produtos, tanto no varejo como em se tratando de importadores diretos?
5. A organização exerce a plena consciência por parte de seus sócios-diretores em relação às barreiras tarifárias ou restrições de cotas e padrões de certificação do mobiliário em todos os mercados que exporta? Em caso negativo, como a diretoria ou a coalizão dominante formal discute a questão?
6. Qual a estrutura de exportação que a empresa dispõe para monitorar a *performance* de seus produtos *in loco*? E em relação ao mercado doméstico o que mudou nos últimos tempos?
7. A diretoria costuma discutir as diferentes opiniões que possui em relação à penetração ou viabilidade de mercados entre si e informalmente? Com que periodicidade isso acontece?
8. Até que ponto a organização considera interessante se apoiar em representação direta do mercado, em oposição à representação por intermediários independentes?
9. A coalizão dominante formal acredita que a cobrança baseada em documentos (saque) é

um método seguro de pagamento à exportação?

10. A decisão quanto ao melhor método de pagamento para determinada venda internacional é função de que parte da organização? Esta tarefa possui um processo de tomada de decisão?
11. O que os membros da coalizão dominante formal entendem como um bom retorno sobre o investimento?
12. A coalizão dominante formal entende estar formulando estratégias em nível de macroambiente para a execução de seu projeto de internacionalização ? *(entende-se, nesta entrevista, por perspectiva de análise do macroambiente, a formulação de estratégia com a finalidade de se posicionar em um mercado em que atua (Hitt et al., 2001, B)).*
13. Quais são as estratégias internacionais planejadas e implantadas nos últimos 13 anos de atividade da organização?
14. A coalizão dominante formal entende como relevante apenas a exportação de excedente de produção?
15. Como se dá e se aprovam as atividades de *design* de produto e de atendimento ao cliente na organização?
16. Como a coalizão dominante formal identifica o foco de seu negócio?
17. Como você percebe sua influência e contribuição para a formulação de questões de logística na organização nos últimos tempos? Você considera esta como sendo uma tarefa descrita no seu perfil de cargo, ou como uma contribuição à organização na figura de sócio-diretor da mesma?
18. Como você entende que sejam discutidas e delineadas as questões estratégicas na organização?
19. Mesmo dentro da coalizão dominante formal, existe uma hierarquia administrativa para a tomada de decisão?
20. A organização tem presente para seus funcionários a missão da organização?
21. A coalizão dominante formal considera burocrático o processo decisório?
22. Quem são os agentes significativos que encabeçam os processos de tomada de decisão naturalista em *marketing*?
23. Como a classificação alfandegária existente nos países importadores pode influir nas suas vendas?
24. São conhecidas as condições climáticas durante o ciclo de transporte da sua fábrica até a loja do comerciante? A mesma embalagem pode ser usada nos mercados interno e externo?

25. Que tipos de informação a coalizão dominante formal reconhece como importantes para quando pensa entrar em um novo mercado?
26. Alguma vez você encontrou dificuldades em avaliar ou escutar seus interlocutores em virtude de uma grande negociação em razão de atitudes incompreensíveis de membros da coalizão dominante formal ?
27. Qual tem sido a importância da marca para a negociação internacional em seu ponto de vista?
28. Quais são os critérios para decidir a participação em uma feira internacional?
29. Qual imagem a transmitir você considera que a coalizão dominante formal perpassa a seus colaboradores em relação à tomada de decisão?
30. Os membros da diretoria consideram desnecessário um maior conhecimento sobre o mercado doméstica para a manutenção de seu foco de negócio?
31. Quais são os principais cuidados tomados na reunião do conselho para avaliar o decurso de investimentos já realizados e sua manutenção num futuro próximo?
32. Os mercados em que sua empresa opera foram selecionados pela coalizão dominante formal ou a organização exporta sem avaliar alternativa?
33. Qual processo de tomada de decisão foi utilizado para se estabelecer as diferentes tabelas de exportação que a empresa utiliza e quem participou dessa decisão?
34. Como foi planejada a inserção da organização em um consórcio de exportação e porque se justifica (ria) a manutenção da organização no mesmo, na sua opinião?
35. Como se deu o processo de seleção de parceiros aqui e no Exterior, a fim de melhorar a penetração nos mercados internacionais e no mercado doméstico?
36. Que instrumentos de competitividade você pode utilizar ou ajudar a criar para melhorar a rentabilidade do seu preço? *Minervini (1999)*.
37. A clientela da ESTOBEL como é? Como mudou nestes últimos 13 anos? Nos últimos 13 anos como os hiatos de desempenho alteraram o comportamento da coalizão dominante para enfrentar essas vicissitudes?
38. Existem *softwares* de aplicação conforme a hierarquia organizacional: (diretor-geral) – utiliza o Sistema de Administração Estratégica; demais sócios-diretores – Sistema de Informação para Executivos e assim por diante?
39. A organização, caso não possua nenhum desses sistemas de informação, têm consciência de que esses poderiam auxiliar na organização ou acredita que esse não interferiria nas tomadas de decisão?

40. Os dados operacionais da organização são armazenados para, depois, poder fazer os cruzamentos dos mesmos de forma a auxiliar o processo decisório?
41. A organização possui um *data warehouse* para auxiliar no processo decisório? Se não possui, como são consultadas e analisadas as informações que os dados operacionais da organização proporciona? Há algum histórico das informações? Como os demais membros da organização buscam as informações de que necessitam?
42. Durante o momento de ruptura da organização, a coalizão dominante formal passou a concentrar mais seu processo decisório, até mesmo, a resgatar decisões que havia deliberado aos demais membros da organização?
43. Como foram alocados os investimentos na organização durante os últimos 13 anos?
44. Como se dá o processo de comunicação com os representantes nacionais e internacionais? Com qual objetivo esse acompanhamento é feito e como ele é discutido nas reuniões do conselho?
45. Quem foi responsável pelo reerguimento da ESTOBEL quando de sua mudança para a nova unidade fabril? Um líder isolado ou toda a coalizão dominante?
46. Ao observar o quadro abaixo, como você imagina que os gerentes gastam seu tempo de tomada de decisão nas tarefas do cotidiano?

47. Etapa	48. Distribuição de tempo real	49. Distribuição de tempo pretendida nas reuniões formais da coalizão dominante
Quadros Reunião de inteligências Obtenção de conclusões Aprendizado com a experiência		

50. Quanto tempo você gasta (em termos percentuais) do seu tempo diário de trabalho resolvendo conflitos ou administrando problemas e, de fato, pensando em mudanças ou adaptações estratégicas para a sua empresa?
51. As maiores ações estratégicas ocorreram em que momentos da organização? Períodos de crise são os momentos mais lembrados de adaptação e tomada de decisão natural na organização atualmente e foram assim considerados nos últimos 13 anos?
52. Quem esteve à frente, normalmente, desse processo de tomada de decisão naturalista?
53. Quais os pontos fortes e fracos da organização na visão da coalizão dominante formal?
54. Como a organização enfrenta o fato de o governo incentivar as exportações de organizações tecnológicas e não financiar empresas que empregam mão-de-obra como

- é o caso da sua?
55. Quais as mudanças que ocorreram na identidade organizacional, na estrutura e na estratégia de negócio da ESTOBEL nesses últimos 13 anos? Quais foram as grandes fases ou períodos de mudança na organização neste período?
 56. Qual a mudança causada pela introdução de um novo sistema de gestão de informações gerenciais na organização?
 57. O que a ESTOBEL entende por ambiente organizacional? qual a influência dele nas suas estratégias ? Quais as variáveis que fazem parte desse ambiente?
 58. Há serviços terceirizados na organização? Como essa opção surgiu e quanto tempo foi dedicado a ela nas reuniões do conselho?
 59. As mudanças radicais na organização estão associadas a quê? Novas oportunidades de negócio? Crises econômicas? Falta de comunicação com a estrutura de vendas?
 60. Quais barreiras impedem uma distribuição correta de seu tempo para avaliar o processo de tomada de decisão? Por exemplo, você tem tempo para a reunião de inteligências no seu cotidiano? Seus registros são muito restritos e permitem ou não um aprendizado adequado de decisões ruins por parte da coalizão dominante quando de reuniões periódicas?
 61. Você é capaz de lembrar de uma decisão ruim que tenha tomado recentemente? Exemplifique como ela se passou.
 62. As boas decisões que você tomou podem ser creditadas a um esforço em conjunto da coalizão dominante formal ou é resultado de um cuidado maior com as fases do processo da tomada de decisão?
 63. Nas exportações, qual é a política de sua organização em relação à
 64. Sistema de informação;
 65. Identificação e escolha de fornecedores no Brasil;
 66. Identificação e escolha de clientes no Brasil e no Exterior;
 67. Identificação e escolha de mercados (países/ blocos comerciais);
 68. Identificação e escolha de portfólio de produtos;
 69. Identificação e escolha de políticas de comercialização;
 70. Identificação e escolha dos riscos à exportação;
 71. A quem compete a tarefa de coletar informações sobre comércio Exterior na organização?
 72. Qual o período de tempo coberto por essas informações?
 73. Que tipo de decisão essas informações subsidiam em sua empresa?

74. Como você imagina que poderia ser descrito o sistema de produção e distribuição de sua empresa ?
75. Como você imagina que poderia ser descrito o sistema de escolhas de *marketing* de sua empresa ?
76. Como você percebe o *design* de seus produtos e como ele se enquadra no lado da procura ou demanda por parte dos consumidores?
77. Como você imagina que poderia ser descrito o processo de vendas em sua empresa?
78. Dentre o modelo que constituiu em relação ao sistema de escolhas acima explicitado, descreva aquele com que está mais familiarizado, decompondo o seu processo de tomada de decisão na época da escolha.
79. Você se recorda de alguma decisão importante que os sócios-diretores tomaram nos últimos 13 anos? De que forma essa decisão afetou suas tarefas na organização e como você percebe o resultado dessa decisão hoje em dia?
80. Como um dos sócios-diretores da organização, você está ciente da missão da ESTOBEL que é *apresentar alternativas que melhorem o conforto e o design dos produtos para as horas de lazer das pessoas*. Nessa visão, em que direção as tomadas de decisão parecem ser conduzidas na organização para você ? É possível estabelecer uma comparação em relação à sua resposta anterior e o histórico de escolhas estratégicas nos últimos 13 anos, na sua opinião
81. Como um dos sócios-diretores da organização, você está ciente da visão da ESTOBEL que é *tornar-se uma das mais importantes indústrias de estofados do país*. Você imagina que esta é uma visão compartilhada por todos os membros da coalizão dominante formal? Em caso afirmativo, você é capaz de identificar o grupo como coeso em suas futuras decisões estratégicas?
82. Na sua opinião, como você poderia descrever, de forma objetiva, como eram os produtos e serviços da ESTOBEL (fisicamente; anunciados no mercado; e, por fim, desenhados) nos últimos 13 anos?
83. Na sua opinião, como você poderia descrever, de forma objetiva, como eram os tipos de cliente (lojistas, etc.), consumidores ou usuários nos três períodos estratégicos que a própria coalizão dominante formal define nesses 13 últimos anos?
84. Na sua opinião, como você poderia descrever os tipos de uso de seus produtos de forma cronológica nos últimos 13 anos
85. Na sua opinião, como você poderia descrever as motivações para a aquisição de seus produtos nos últimos tempos?
86. Na sua opinião, como você poderia descrever o estágio da curva de maturidade de seus produtos estrela?
87. De que forma você entende que sua cadeia logística é capaz de oferecer diferentes níveis

de serviço ao cliente? Quais foram as decisões tomadas nos últimos tempos para garantir que seus produtos estejam disponíveis a seus clientes, em termos de tempo e lugar?

88. Na sua opinião, como sócio-diretor da organização, como a empresa tem conseguido comunicar claramente sua visão?
89. Na opinião de autores como Wright et al. (2000), o processo de internacionalização de uma empresa refere-se às oportunidades do ambiente externo, dividindo tal análise em macroambiente e ambiente setorial. No que tange ao macroambiente, apontam para quatro principais fatores: Barreiras tarifárias e não tarifárias, econômicas, sociais e tecnológicas. Ciente do acima exposto, como você definiria a qualidade das decisões que foram tomadas pela coalizão dominante formal a esse respeito? Elenque as atitudes que pode recordar nesse sentido.
90. Você é capaz de se recordar de algum episódio recente em que a organização tenha despendido alguns dias, mais de dois, para implementar o curso de uma decisão? Em que pese sua memória sobre o evento, você se recorda de a organização ter utilizado alguma metodologia para tomar tal decisão? Em caso negativo, - como a coalizão dominante formal foi capaz de comparar as opções e/ou lidar com a incerteza?
91. Na sua opinião, considerando os últimos 13 anos, o que você considerou como possível de ser feito que não foi realizado? Caso tudo tenha sido cumprido, você considera que o que a coalizão dominante formal pretende realizar, no futuro, possa continuar a manter o mesmo índice de assertividade ?
92. Na sua opinião, o que a organização sabe fazer melhor, observando os índices de comprometimento com o mercado e a perspectiva da procura ou da demanda, em outras palavras, de *marketing*?
93. Você acredita que o grupo (a coalizão dominante formal) nos últimos anos, tenha obtido falsas pistas na concretização de um grande negócio? E se já, mesmo após ter efetivado o negócio, os sócios-diretores voltaram a se reunir para discutir e rever o assunto em outra oportunidade?
94. Na sua opinião, como você acredita que estão a flexibilidade e o grau de vulnerabilidade da organização? Como se pode classificar a competitividade da organização em uma escala de 1 a 5 sendo que atribuíríamos cinco para o valor máximo de aproveitamento da organização frente aos seus competidores e o valor 1 para o pior e, assim, sucessivamente.
95. Como você pensa que possa ser considerado, em uma espécie de flashback dos últimos tempos, o portfólio de serviços ou produtos da organização?

Na sua opinião, como você percebeu o ambiente organizacional em que sua organização atuava de acordo com os seguintes stakeholders (detentores de interesse) nos últimos 13 anos?

- Funcionários (greves, capacitação de mão-de-obra...)
- Comunidade financeira (empréstimos de bancos...factoring)
- Produção e distribuição (terceirização, flexibilidade, logística, tradings, sistemas de TI, fornecedores de insumos)

- Clientes
- Concorrentes
- Agências Publicitárias
- Governo estadual
- Governos estrangeiros: Uruguai, Argentina, Paraguai
- Ecologistas (certificação da madeira, embalagens...).

97. Cite pelo menos três situações de vulnerabilidade que sua organização tenha enfrentado nos últimos 13 anos. Dentre as citadas, quais foram suas providências em relação a esse evento? De que forma tal situação de vulnerabilidade afetou sua condição de trabalho, ou ainda, sua função na organização?
98. Quais foram as grandes fases/ períodos de mudança?
99. Qual foi a grande mudança que ocorreu na ESTOBEL?

Tomada de decisões
(avaliação do grupo – coalizão dominante formal)

Apoiada em *Siggelkow* (2001), quando do mapa de interações concretizado.

O motivo às perguntas abaixo relacionadas baseia-se na metodologia proposta por Russo e Schoemaker (2002).

1. Na sua opinião, os demais diretores, em seu nível de responsabilidade, tomam decisões firmes?
2. O grupo de sócios-diretores toma boas decisões? Como você sabe?
3. Na sua opinião, as decisões interdepartamentais são bem-administradas?
4. Quais decisões são bem-administradas e quais não são? Por exemplo, tomamos boas decisões de contratação, mas não fomos tão bons em determinar, porque o problema de desempenho permanece.
5. Quais políticas, procedimentos ou sistemas organizacionais atrapalham em vez de ajudar no processo de decisão?
6. Como se sabe quando as melhorias desejadas na organização estão sendo alcançadas?
7. Como você imagina que se possa garantir que a capacidade aprimorada não deteriore ao longo do tempo?